



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
قسم الإدارة والتخطيط

الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينه مكة المكرمة

إعداد

عديله بنت عبد الله بن علي القرشي

إشراف

د. جواهر بنت أحمد قناديلي

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية
بجامعة أم القرى متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة

التربوية والتخطيط

1429هـ / 2008م

بسم الله الرحمن الرحيم

**(إِنَّ اللَّهَ لَا يَغْيِرُ مَا بَقُومَ حَتَّى
يَغْيِرُوا مَا بَأَنفُسِهِمْ)**

سورة الرعد آية (11)

ملخص الدراسة

" الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة "

اسم الباحثة : عديلة بنت عبد الله بن علي بن صالح القرشي .

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة وتحديد درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير وتحديد العلاقة الارتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير .

ثم استخدام المنهج الوصفي وصممت استبانته أداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (347) مديرة ومساعدة بالمدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة وتم معالجة البيانات عن طريق : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات و ف واختبار شيفيه ومعامل (الفاكرونباخ) ومعامل الارتباط بيرسون .

نتائج الدراسة : توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.

درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) جاءت بدرجة منخفضة والأسلوب الاحتوائي جاءت بدرجة عالية.

وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجة الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) ووجود علاقة موجبة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي) .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد المجتمع فيما يتعلق بدرجة توفر مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير نوع العمل وسنوات الدراسة .

توصيات الدراسة :

العمل على تطوير وتنمية المهارات الإبداعية المتوفرة لدى مديرات المدارس وتطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال عن طريق عقد دورات لكي تتمكن المديرات الإطلاع على كل ما هو جديد في المجال .

العمل على رفع درجات الإبداع الإداري سوء بمنح الصلاحيات وعقد مؤتمرات وورش عمل لما له أثر طيب على خفض ممارسة الأسلوب التقليدي .

الاهتمام بذوات الخبرات الكبيرة ومحاولة تعزيز الاتجاه لدهن نحو مهارات الإبداع الإداري والأسلوب الاحتوائي .

Abstract

Title: "Managerial Innovation and its Relation to Change Management of Elementary Schools Female Administrators and Vice Administrators in Holy Makkah."

Graduator: Adila Bint Abdullah Bin Ali Bin Saleh Al Qurashi.

Obiectives: The study aimed at recovering the availability degree of managerial innovation of elementary schools female administrators and vice administrators in Holy Makkah and their practicing degree of change management styles, realization of correlation between innovation and change, to know whether there are statistically significant differences between the study community opinions about the availability of managerial innovation skills according to the variables(job, years of experience, scientific qualification), to know whether there are statistically significant differences between the study community opinions about the availability of change management skills according to the variables (job, years of experience, scientific qualification.)

The graduator used the descriptive methodology, she prepared a questionnaire to collect data about the study community (347) administrators and vice. ~ administrators in Holy Makkah elementary schools, data was processed using: repetitions, percents, arithmetic means, standard deviations, "T" test, "SHEVE" test, Alpha Hornbeck coefficient and Pearson correlation factor. -'file Results:

.1The availability degree of managerial innovation of elementary schools female administrators and vice administrators in Holy Makkah was high.

.2The degree of elementary schools female administrators and vice administrators in Holy Makkah was high practicing change styles (traditional style) was in low degree, inclusive style was very high.

.3There is a statistically significant negative correlation at the level (0.05) between the managerial innovation degree and change management(inclusive style.)

-4There are statistically significant differences between the study community opinions about the degree of managerial innovation availability according to the variables (job, years of experience, scientific qualification.)

-5There aren't statistically significant differences between the study community opinions about the degree of change management availability according to the variables (job, years of experience, scientific qualification.)

Tile Recommendations:

.1The graduator recommends ~eeping the innovative skills, development application of every new thing in this field through training courses that help them to look at every new thing in that field.

.2To improve the managerial innovation level either through conferences or workshops as it has a great effect on reducing the traditional style. 3. To care about who have the great experiences and promoting their trend toward managerial innovation and inclusive style .

إهداء

إلى روح والدي العزيز وجدتي الغالية

سائلة المولى عز وجل أن يسكنهما فسيح جناته

إلى والدتي الحبيبة التي أنارت بدعائها طريق نجاحي أطال الله في عمرها

...

إلى أعمامي الغاليين إبراهيم ومحمد لمساندتهم وتشجيعهم ووقوفهم بجاني

...

إلى طفلي الغالي فارس الذي أخذت من وقت طفولته الكثيرة للدراسة

وإنجاز هذه الدراسة . . .

إلى أخواتي عبير وتهاني وحنان الذين هن تؤام روحي . . .

إلى كل من علمني حرفاً ابتغاء مرضاة الله وإلى كل طالب وطالبة علم

...

أهديكم جميعاً ثمرة جهدي . . .

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لرب العاملين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .. وبعد
الشكر كل الشكر إلى الصرح العملي الشامخ جامعة أم القرى التي تلقت في رحابها العلوم والمعارف ولجميع أساتذة قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

كما أود أن أقدم جزيل الشكر وفائق التقدير والامتنان إلى سعادة د / جواهر بنت أحمد قناديل لآتاحة الفرصة لي بتقديم هذا البحث المتواضع تحت إشرافها حيث كانت لي خير عون فكان لها الفضل الكبير في توجيهي وفقها الله للخير وجزاها عني خير جزاء
والشكر إلى كل من سعادة الدكتور : رمضان أحمد عيد وسعادة الدكتور : عبيد الله صلاح اللحاني على ما بذله من جهد في مناقشة خطة الدراسة حيث كان لهما دور في إثراء البحث من خلال توجيهاتهما القيمة ونصائحهما السديدة والشكر موصل لأعضاء هيئة التدريس اللذين شاركوا في تحكيم استبانة الدراسة .

كما أتقدم بالشكر إلى سعادة مسعود بن خضر القرشي وسعادة الدكتور محمد بن محمد رسمي على قبولهما مناقشة الرسالة وسيكون لآرائهما أكبر الأثر في تحسينها .

والشكر لمن ساعدني في توزيع الاستبيانات وتجميعها وأخص بالشكر زوج أختي بندر النمري وفقه الله لما يحبه وجعله في موازين حسناته .
كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان لمديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمكة المكرمة لحسن تعاونهم وكرم تجاوبهم .
وفي الختام أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة والنصح لإتمام هذه الدراسة أدعو الله أن يجزي الجميع عني خير الجزاء وأن يوفقني وإياهم لما يحب ويرضى

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .
الباحثة : عديلة بنت عبدالله القرشي

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
آية من كتاب الله	أ
ملخص الدراسة	ب
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ج
الإهداف	د
شكر وتقدير	هـ
فهرس المحتويات	و - ح
فهرس الجداول	ط
فهرس الملاحق	ي - ك
الفصل الأول	1
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	5-4
أسئلة الدراسة	5
أهداف الدراسة	6
أهمية الدراسة	6
حدود الدراسة	7
مصطلحات الدراسة	8-7
الفصل الثاني : أدبيات الدراسة	9
المبحث الأول : الإبداع الإداري	10
مفهوم الإبداع	13-11
مراحل الإبداع	16*14
مستويات الإبداع	17
مهام القائد الإبداعي	18
خصائص المبدعين	19
مهارات الإبداع الإداري	24-21
معوقات الإبداع	27-24
تنمية مهارات الإبداع الإداري	31-27
المبحث الثاني : إدارة التغيير	32
مفهوم التغيير	35-33
دواعي التغيير	35
أساليب إدارة التغيير	36

40-37	مراحل التغيير
40	أنواع التغيير
41	عناصر عملية التغيير
44-41	معوقات التغيير
44	التغلب على مقاومة التغيير
46	عوامل نجاح التغيير
47	الإبداع والتغيير
64-49	الدراسات السابقة
67-65	التعليق على الدراسات
68	الفصل الثالث : إجراءات الدراسة
69	منهج الدراسة
69	مجتمع الدراسة
72	أداة الدراسة
70	عينة الدراسة
74	صدق الاستبانة
75	ثبات الاستبانة
76	الأساليب الإحصائية المستخدمة
77	الفصل الرابع : عرض ومناقشة النتائج
82-78	السؤال الأول
87-83	السؤال الثاني
87	السؤال الثالث
94-88	السؤال الرابع
95	الفصل الخامس
98-96	مخلص النتائج
99	التوصيات
101	بحوث مقترحة
111-102	المراجع
113	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
69	وصف مجتمع الدراسة	1
70	وصف عينة الدراسة حسب نوع العمل	2
71	وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3
71	وصف عينة الدراسة حسب طبيعة المؤهل	4
72	وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	5
75	حساب الثبات بطريقة ألف كرونباخ	6
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول محور مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية	7
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول محور درجة ممارسة أساليب إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي)	8
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول محور درجة ممارسة أساليب إدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي	9
87	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات الإبداع الإداري وإدارة التغيير	10
89	نتائج اختبارات للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير نوع العمل	11
90	نتائج اختبار ف للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	12
91	نتائج اختبارات للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل	13
92	نتائج اختبار ف للمقارنة بين متوسطات	14

	استجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	
93	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في المحور الأول حسب متغير سنوات الخبرة	15
94	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في المحور الأول حسب متغير سنوات الخبرة	16

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	قائمة بأسماء المحكمين	114
2	تحكيم الأداء	123-116
3	خطاب موجه من سعادة مديرة إدارة التخطيط التربوي بالموافقة على تطبيق الاستبانه	125
4	الاستبانه النهائية	133-127
5	خطاب موجه لإدارة التعليم للتزويد	135
6	بيان بأسماء المدارس الابتدائية بمكة وعناوينها	145-136
7	بيان بإعداد المديرات والمساعدات بالمدارس الابتدائية	155-146

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة :-

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين
نبينا محمد وعلى آله وصحبه ومن والاه وأتبع هداه إلى يوم الدين ،
وبعد :-

يعتبر الإبداع مدخل أساسية لتطوير المنظمات وبقائها كما تهتم الدول
المتقدمة اهتماماً كبيراً بالإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة وتدعمها
وتحتضن الابتكار والتطوير في منظماتها لتحقيق مستويات أفضل من
الرفاهية لشعوبها والتطوير والازدهار لاقتصادها.
والحاجة للإبداع أصبح ضروريا تفرضه التغيرات الاقتصادية
والاجتماعية لمواكبة تطورات العصر واحتياجاته .
ويجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن المنظمة المعاصرة
تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية
والسياسية والثقافية في بيئتها الخارجية لهذا ظهرت الحاجة إلى الإبداع
للتعامل مع هذه الظروف ويؤكد ذلك القحطاني (2002م) بقوله : " أن
نجاح المنظمات قد صار رهنا بتوفر المديرين ذوي القدرات الإبداعية إلى
حد كبير " (ص 346) .

وتعتبر مهنة التعليم من أسمى المهن وأكثرها رقيا كما أن العصر
المتسارع التغير والتحديات الحالية المستقبلية التي تفرض نفسها علينا
تحتّم على النظام التعليمي ضرورة التجديد والتحسين المستمر عن طريق
التفكير الإبداعي وتؤكد مصطفى (2008) بقولها : " تزر الألفيه
الجديدة بالعديد من التغيرات والتحديات التي تواجه المدارس والتي
تحتاج إلى قائد مبدع يستطيع أن يواجه هذه التحديات بنجاح ويتوصل
إلى حلول ومقترحات مبتكرة إزائها " (ص 9) .

ويمثل الإبداع أحد الضروريات والعناصر الهامة في إدارة المدرسة
واحد السمات الأساسية التي ينبغي توفرها في مديرة المدرسة يذكر
حمود (أن الإبداع ينطوي على أهمية كبيرة للمنظمات حيث له أثر على
ديمومة بقائها وازدهارها كما يعتبر من أكبر الأسلحة التنافسية ولاسيما
في العصر الراهن (حمود ، 1422 ، ص 205) .

وقد أكدت أبرز الاتجاهات العالمية على أهمية إدارة التغير باعتبارها
النمط القيادي الضروري للاستجابة لمتطلبات وتحديات وتقنيات العصر
ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل
المؤسسة التعليمية ويعطي إحساسا بالهدف والمعنى لمن سوف
يشاركون في تبني هذه الرؤية وتحقيقها .

وقد تطور دور مديرة المدرسة خلال العقد الأخير في مديرة تعليمية مسئولة عن إدارة الشؤون التعليمية في مدرستها إلى قائدة مسئولة عن إحداث التغيير في مؤسستها التربوية .
إن التحول من الإدارة التعليمية إلى قيادة التغيير يتطلب تمكن مديرة المدرسة من مهارات ومعارف إبداعية لإحداث التغيير الإيجابي كما أوضح العطيات (2006م) بقوله : " للقيام بالتغيرات الفعالة يجب على كل مدير وقائد عند إحداث التغيير ممارسة ومراعاة عدة أمور من أبرزها اكتساب بمهارات الإبداع الإداري الفعالة التي تمكنه من مواجهة التغيير والتأقلم معه " (ص 83) .

كذلك نجد في المملكة العربية السعودية اهتماماً متناهماً بالحرص على تقديم الحلقات والمسابقات والدورات في مجال الإبداع وفي مجال التغيير ومن ذلك أقالم معهد الإدارة العامة حلقة بعنوان " القيادة والإبداع الإداري " ودورة بعنوان " تنمية المهارات القيادية " [/http://www.ipa.edu.sa](http://www.ipa.edu.sa)

كما نفذت وزارة التربية والتعليم مسابقة ملتقى الإبداع تحت شعار " منافسة ودعم وتنمية " وذلك ضمن فعاليات خطة الإدارة العامة للإشراف التربوي وطرحت الوزارة آلية المسابقة على كافة الإدارات التعليمية داعية إلى إتاحة الفرصة لجميع التربويات للمشاركة فيها وتهدف المسابقة إلى تنمية روح الأصالة والابتكار .

وضمن الفعالية للملتقى التربوي للإدارة المدرسية أقيمت دورة موجهة إلى مديري المدارس الابتدائية بعنوان " قيادة التغيير " ودور بعنوان " الوكيل القائد " حيث استهدفت وكلاء المدارس

[/http://www.moe.gov.sa/openshare/moe](http://www.moe.gov.sa/openshare/moe)
وانطلاقاً مما سبق ، فإن هذه الدراسة تناولت الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة .

مشكلة الدراسة :

لقد شهد نظام التعليم في المملكة العربية السعودية مؤخراً العديد من المستجدات منها توحيد المناهج وتغييرها وإلغاء الاختبارات للمرحلة الابتدائية واستبدالها بالتقييم المستمر إن التغييرات التي تحدث في المدارس غالباً ما تهز توازنها كلياً أو جزئياً ولذا تتطلب أسلوباً إدارياً يختلف عن الأسلوب التقليدي .

ومثل هذه التغيرات التي حصلت والمتوقع حصولها في المستقبل تتطلب إدارة واعية مبدعة تتولى القيادة في ظل تلك التغيرات بشكل يساعد على تكيف العاملين في المدرسة مع تلك التغيرات .

إن الأسلوب الإداري التقليدي لا يزال هو السائد في إدارتنا المدرسية وهو أسلوب يتصف بالجمود والتقييد الشديد بالأنظمة والقوانين وقتل الإبداع وقد أكد ذلك الاغبري (2002) بقوله : " إن التقييد الحرفي باللوائح والأنظمة لا يتيح المجال للابتكار والتجديد حيث يكون التركيز على الإنتاج والنظام أكثر من الاهتمام بالعاملين " (ص45)

وبما أن الإدارة هي عملية إبداع وتغيير فمن واجب المديرين مواكبة هذا التقدم والتجديد وإحداث التغيير الذي يتطلبه العصر بصورة علمية مدروسة لأننا لو نظرنا إلى إدارتنا نظرة موضوعية لوجدنا أنها لا تزال تعيش أفكار وأساليب لا تتماشى مع متطلبات العصر الحالي ومعطياته . ولما أصبحت ظروف الحياة متجددة ولم تعد تسمح لنا بالخمول والسكون وقتل الأفكار بل لابد من الإبداع والابتكار لتحويل المعوقات والمشكلات إلى فرص للنجاح والتفوق .

ذكر المعلم (1423هـ) " إن من خلال لقاءاته بأقرانه من مديري المدارس الابتدائية وجد قصوراً في المهارات الإبداعية في مجال الإدارة لدى بعضهم بصورة تعوقهم في عملهم مما لا يساعدهم على تطوير أداء مدارسهم " (ص4) .

وقد أكد العطيات (2006م) بقوله : إنه مع مرور الوقت حدثت بعض الأمور التي لم تعط الاهتمام المطلوب من قبل الإداريين والقادة على مدار السنوات السابقة منها الإبداع وأهميته في ظل رياح التغيير المتسارعة التي نعيشها يومياً (ص45) .

كما أكدت دراسة عماد الدين (1424هـ) أن مديري المدارس يفتقرون إلى الرغبة في التحديث والتطوير والشخصية القيادية وضعف عناصر الإبداع والخبرة التربوية مما يعيق قدرتهم على قيادة التغيير في مدارسهم .

وبناء على ما سبق برزت مشكلة هذه الدراسة التي تبحث الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة .

أَسْئَلَةُ الدِّرَاسَةِ :

1 - ما مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة .

2 - ما مستوى ممارسة مديرات ومساعدات المدارس ا لابتدائية لأساليب إدارة التغيير؟

3 - ما العلاقة الارتباطيه بين الإبداع والتغيير؟

4 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بدرجة توفر مهارات الإبداع الإداري وفقا للمتغيرات التالية :
نوع العمل - الخبرة في المجال - المؤهل العلمي ؟

5 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة أساليب إدارة التغيير وفقا للمتغيرات التالية :
نوع العمل - الخبرة في المجال - المؤهل العلمي ؟

أهداف الدراسة :

- تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة .
- تحديد درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير .
- تحديد درجة العلاقة الارتباطية بين الإبداع والتغيير .

أهمية الدراسة :

نتيجة للتطور الشامل الذي تشهده جميع الميادين وشتى المجالات يزداد الاهتمام بإعداد المديرات والمساعدات من قبل المسؤولين . وقد أكدت أبرز الاتجاهات العالمية على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا ال تعليمية إلى الأفضل وتتطلب قيادة التغيير امتلاك القدرة على الإبداع والابتكار لإحداث التغيير .

وبما أن القائد التربوي يتعامل مع أكثر المهن أهمية وأكثرها حاجة للتجديد لذا ينبغي عليه أن يحقق أكبر استفادة ممكنة من كل ما يمكن أن يعرفه عن ما هي القيادة الفعالة وا لتغيير المنظم حيث إن واجب يحتم عليه أن يتعامل ويطبق في مؤسسته التعليمية كل ما هو مفيد وعملي حول آليات الإبداع والابتكار (عماد الدين ، 1423هـ ، ص 120) .

- وبالتالي فإنه من المأمول أن تسهم هذه الدراسة فيما يلي :
- زيادة الوعي لدى المديرات والمساعدات بأهمية الإبداع .
- معرفة الجهات العليا التربوية عن مدى توفر المهارات الإبداعية في مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية وأسلوبهم المتبع تجاه التغيير .

- معرفة القادة الإداريين بأهمية دورهم في عملية التغيير وأهمية التزود بمهارات الإبداع الإداري .
- إثراء أدبيات الموضوع في الم كتب الإدارية والعربية حيث تركز الدراسة على جانبين هما الإبداع والتغيير .

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : تناولت الدراسة مهارات الإبداع الإداري وهي (المرونة - الطلاقة - الأصالة - التوضيح والتفصيل الزائدة - الحساسية للمشكلات) أيضاً توضح أساليب إدارة ال تغيير وهو الأسلوب التقليدي والأسلوب الاحتوائي .

الحدود المكانية : اقتصر هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول
للعام الدراسي 1430هـ
الحدود الزمانية : طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام
الدراسي 1430هـ

مصطلحات الدراسة :

الإبداع :

عرفه جروان (1425هـ) بأنه : مزيج من القدرات والاستعدادات
والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى
بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية وجديدة سواء بالنسبة
لخبرات الفرد أو الخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم (ص74) .

التعريف الإجرائي :

قدرة مدير المدرسة على تنظيم أفكارها واستخدام مجموعة من
التصورات والمفاهيم بأسلوب بناء ومبتكر .

الإبداع الإداري :

عرفته الحميدي (1426هـ) : القدرة على ابتكار الأساليب والوسائل
والأفكار المفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار التجاوب الأمثل من قبل
العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المرجوة (ص 11) .
التعريف الإجرائي : قيام مديرة المدرسة بابتكار أفكار جديدة ومغايرة
تسهم في رفع وتنمية الأداء الإداري وإنتاج أكبر عدد من الحلول والبدائل
المبتكرة للمواقف الجديدة.

مهارات الإبداع الإداري :

عرفه مصطفى (2008) : قدره الإدارة المدرسية على التمتع
بمهارات التفكير الإبداعي والتي يمكن تنميتها من خلال الأساليب المختلفة
لتنمية الإبداع الإداري وذلك من أجل ابتكار أساليب وأفكار جديدة تساعد
على إنجاز عمليات إدارية جديدة وتقديم برامج تطويرية للعاملين تحفز
استثمار كافة قدراتهم مما يمكن الإدارة من تحقيق أهداف المنظمة (ص
12) .

التعريف الإجرائي :

مجموعة من القدرات والصفات التي تساعد المديرات والمساعدات
على رفع مستوى الإدارة المدرسية وإتباع الأسلوب الأمثل لمسايرة
التغيير .

إدارة التغيير :

عرفه العطيات (2006م) : الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء (ص 95).

التعريف الإجرائي :

المعالجة الفعالة للضغوط التي تواجه المديرات نتيجة للتقدم والتطور من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وإبداع للوصول للوضع المنشود .

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة



- مفهوم الإبداع .
- القيادة الإبداعية .
- مراحل عملية الإبداع ومستوياته .
- مهام القائد الإبداعي .
- خصائص المبدعين .
- مهارات الإبداع الإداري .
- معوقات الإبداع .
- تنمية مهارات الإبداع الإداري .

مفهوم الإبداع :

الإبداع كما جاء في مختار الصحاح (بدع) - أبداع الشيء اختراعه لا على مثال والله بديع السموات والأرض أي (مبدعهما) (الرازي ، 2005م ، ص 51) .

والإبداع صفة من صفات الخالق سبحانه وتعالى قال تعالى واصفاً نفسه : (بديع السموات والأرض) (سورة البقرة : 117) . كما أنه ظاهرة قديمة فمنذ بدء الخليقة والإنسان يبتدع ويختر ع ويبتكر .

وقد شغل الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور وصار استخدام كلمة إبداع شائعاً كثيراً من قبل المختصين وغير المختصين مع أن أكثرهم لا يملك تفسيره واضحاً لمعنى الإبداع . فقد وجد الباحثون صعوبة في تعريف الإبداع وذلك لأن الإبداع ظاهرة معقدة أو هو جملة من الظواهر ذات وجوه متعددة ولهذا يبدو من الصعب أن نصل إلى تعريف محدود ومتفق عليه خصوصاً أن بعض تعريفاته جاءت لتعلق أهمية على بعد معين من أبعاد الإبداع (عملية الإبداع - النتاج الإبداعي - الشخصية المبدعة - الوسط والمناخ والإبداعي) وجاء بعضها يؤكد بعداً آخر .

فتارة يعرف الإبداع كاستعداد أو قدرة على إنتاج شيء ما جديد وذو قيمة وتارة أخرى لا يرى في الإبداع استعداد أو قدرة بل عملية يتحقق النتاج من خلالها ومرة ثالثة يرى في الإبداع حل جديد لمشكلة ما . (عبد العال ، 1425هـ ، ص 65) .

وقد تناول منسي (1429هـ) عدد من التعاريف التي قدمها عدد من الباحثين حيث تكشف عن تفاوت الآراء وعدم الاتفاق على مفهوم واحد حول الإبداع وذلك كما يلي (ص 16-17) .

تعريف تورانس ومايرز *Torrance and Myers* : " عملية إدراك الثغرات في المعلومات وتحديد العناصر المفقودة التي تؤدي إلى عدم اتساقها ثم البحث عن مؤشرات ودلائل في الموقف الذي يواجه الفرد والمعلومات التي لديه وصياغة فروض لسد الثغرات واختيار الفروض والربط بين النتائج وبعضها وربما تعديل أو إعادة صياغة ال فروض واختيارها مرة أخرى .

تعريف دريفيدال *Drevedahl* : قدرة الأفراد على إنتاج تعبيرات وأشياء وأفكار بأي صورة بحيث تتميز بالجدة أو الحداثة .

تعريف روجرز *Rogers* : إنتاج جديد يتوصل إليه الفرد من تفاعله مع المثيرات البيئية المتاحة .

تعريف والاش وكوجان *Walloch and kogan* : قدرة الأفراد على إنتاج تداعيات معرفية ذات مستوى فريد .

أورد جروان تعريفاً للإبداع وهو تعريف شامل يلخص المفهوم بطريقة ذات مدلول تربوي واضح فعرفه بأنه " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية " .

(جروان ، 2002 ، ص 22) .

ونعتبر هذه التعريفات ما هي إلا عدد محدود من خضم كبير تتعدد فيه التعريفات وتختلف فلا يوجد اتفاق حول تعريف محدد يذكر هيجان (1420هـ) أنه ربما يعود ذلك الاختلاف حول مفهوم الإبداع إلى صعوبة وتعدد ظاهرة الإبداع كموضوع للبحث وتعدد الحقول والمجالات التي تطرقت إلى هذه الظاهرة بالبحث والدراسة (ص12) .

وقد أشار إبراهيم المغازي إلى هذا الاختلاف فيذكر " هذا راجع إلى شيوع المفهوم وكثرة استخدامه بواسطة أفراد ذوي تخصصات مختلفة مما أدى إلى زيادة غموض المفهوم وكثرة تعاريفه " (المغازي ، 2002 ، ص 12) .

وعرف النمر الإبداع بأنه عبارة عن " مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية أو منتج بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل بها (النمر ، 1992م ، ص 62) .

كما يعرف الإبداع الإداري " بأن عملية مركبة تتضمن تفكير مرمر غير جامد يؤدي إلى التطوير وقدرة على التفكير الإبداعي وفق تصورات جديدة بهدف ابتكار حلول لتطوير الأداء في المدرسة من بين بدائل التطوير (المعلم ، 2002م ، ص 12) .

أما القاسمي (2002م) عرفته بأنه " الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق

وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في انجاز أهداف المؤسسات المختلفة وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع (ص 552) .

ورأى المطيري الإبداع الإداري في المنظمات يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل مناخاً و بيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وجماعات العمل كل في مجال عمله للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المنظمة أو خارجه وذلك بالخروج من المألوف في تلك المجالات وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل وذلك سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة نموها وبقائها وزيادة قدرتها التنافسية " (المطيري ، 1426هـ ، 42) .

ومن الاستعراض السابق للمفاهيم المختلفة للإبداع الإداري يمكن القول إن الإبداع الإداري هو : القدرة على إيجاد أفكار أو حلول أو أساليب عمل جديدة ومفيدة اعتماداً على القدرة العقلية والطلاقة والمرونة والقدرة على التحليل والمخاطرة والخروج من المألوف والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة .

مراحل عملية الإبداع ومستوياته :-

بالرغم من تنوع الاتجاهات حول ما تعنيه تعبير العملية الإبداعية فإن الاتجاه التقليدي يصف هذه العملية بدلالة مجموعة من الخطوات أو المراحل التي تختلف من باحث لآخر فعلى سبيل المثال :

قسم شتاين كما ورد في المعايطة والبوايز (2004م) .

مرحلة العملية الإبداعية تمر بثلاث خطوات أو مراحل وهي :

1 - مرحلة تكوين الفرضية : وتبدأ بعد مرحلة الاستعداد وتنتهي بفرضيه .

2 - مرحلة اختيار الفرضية : فحص واختيار الفرضية بدقة .

3 - مرحلة توصيل النتائج : وهي تبادل المعلومات والخبرات وبالتالي عرض الصور للآخرين (ص 175) .

أما هاريس كما ورد في العميان (1423هـ) أن عملية الإبداع تكون من ست خطوات وهي:

الرغبة في حل مشكلة ما - جمع المعلومات - التفكير الجاد في

المشكلة - تصور الحلول- اختبار الحلول - تطبيق الفكرة (ص 398) .

ويرى أو سبورن أن العملية الإبداعية تتألف من ثلاث مراحل كما

أورد جروان (2002م) وهي :

1 - إيجاد الحقائق وتضم : أ) تعريف المشكلة وتحديد لها .

ب) الأعداد والتحضير بجميع المعلومات .

2- إيجاد الأفكار وتضم : أ) توليد الأفكار التي تساعد على حل

المشكلة .

ب) تطوير الأفكار وأضافه أفكار جديدة ودمجها

3- إيجاد الحل وتضم : أ) التقييم ويعني التحقق من الحلول

ب) الفحص والاختبارات

ب) اختيار الحل النهائي واتخاذ قرار تنفيذه (ص141)

يعد والاس من أكثر الباحثين شهرة في مجال تحليل العملية الإبداعية

ويعد التحليل الذي قدمه من أكثر التحليلات شيوعاً في الأدب التربوي

حول الإبداع حيث قسم العملية الإبداعية إلى أربع مراحل :-

(جروان ، 1425هـ ، ص 92 ص 93) ، (سعادة ، 2003م ،

ص255)

1- مرحلة الإعداد أو التحضير (جميع المعلومات) :

من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق اختراق إبداعي بدون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد وتحضير صعبة وتتطلب إنجاز خطوتين على درجة من الأهمية هما :

- التعرف الواضح والمحدد للمشكلة .
- جمع وتنظيم ما قد يلزم من المعلومات حول المشكلة قد لا تكون متوفرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد .

2 - مرحلة الاحتضان أو البلوغ :-

ويتم في هذه المرحلة تنظيم الأفكار ذات العلاقة بالمشكلة والتخلص من الأفكار التي لا تمت إليها بصله حيث يتم التعرف بشكل أعمق على هذه المشكلة .

وتتضمن هذه المرحلة :

- التكفير الجاد بالموقف أي الانشغال الذهني .
- تحرير الذهن من الأفكار ليست ذات الصلة .
- مراعاة العامل الاقتصادي الذهني في المعالجة للموقف .
- الشعور والتفاعل مع الموقف المطروح .
- تحديد مجموعة من الحلول المقترحة .
- صياغة الفكرة الجديدة (العتوم وآخرون ، 1427هـ ، ص146) .

3 - مرحلة الإلهام أو الإشراف (اللحظة الإبداعية) :-

يقصد بالإشراف تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل أو بؤادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيز كبير من النشاط العقلي خلال مرحلتين الإعداد الأحضان ويتم في هذه المرحلة التحليل المتعمق للمشكلة لإدراك ما بين أجزائها مما يسمح بعد ذلك بانطلاق شرارة الإبداع المطلوبة وهي تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة أو الحل الملائم للمشكلة .

4- مرحلة التحقق :-

تعين على المبدع أن يختبر الفكرة الجديدة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل فكرة صحيحة أو مفيدة أو تتطلب شيئاً من الصقل والتهذيب والواقع أن كثير من المبدعين يجدون أن إبداعهم لا يولد مكتملاً بل يكون في حاجة إلى تعديل كبير وتصويب (المغازي ، 2002م ، ص 33) . بناء على العرض السابق لمراحل عملية الإبداع يمكن استنتاج وإبداع بعض الملاحظات على مراحل عملية الإبداع وهي :

- 1 - لا يوجد اتفاق بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية وبالتالي فإنها ليست خطوات جامدة ينبغي إتباعها بالتسلسل الجامد .
- 2 - مراحل عملية الإبداع مراحل متداخلة ومتفاعلة مع بعضها وبالتالي فإن فكرة المراحل كما يراها بعض الناقدين ما هي إلا فكرة تحليلية تعمل على تجزئة السلوك الإبداعي (المعايطة ، البواليز ، 2004م ، ص176) .

- 3 - لا تتم العملية الإبداعية بسلاسة ويسر من البداية للنهاية فق تتعثر نتيجة الملل والإجهاد وعدم الوضوح باتجاه المرحلة اللاحقة .
- 4 - إن العملية الإبداعية نشاط ديناميكي يستخدم فيه المبدع طاقاته العقلية والنفسية للبلوغ غايته (جروان ، 2002م ، ص 147) .

مستويات الإبداع :-

صنف تايلر الأعمال الإبداعية في خمس مستويات هي :-

1 - الإبداع التعبيري :-

ويبدو أن يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفه التلقائية وصفه الحرية أو المستوى المستقل وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والفن والثقافة (السويدان والعدلوني ، 2004م ، ص 30) .

2 - المستوى الإنتاجي :-

ينتقل الأفراد من المستوى التعبيري للإبداع إلى المستوى الإنتاجي حينما تنمو مهاراتهم بحيث يصلون إلى إنتاج الأعمال الكاملة والإنتاج يكون إبداعياً حينما يصل الفرد إلى مستوى معين من الإنجاز وعلى هذا فإنه لا ينبغي أن يكون هذا الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين .

3 - المستوى الاختراعي :-

يتعلق بالاكتشاف والاختراع لأشياء عناصرها موجودة من قبل أن تكتشف ويتضمن بإزاحة النقاب عن هذه العناصر وتركيبها في صور وأشكال جديدة بما يتمشى مع متغيرات العصر .

4 - المستوى الإبداعي (الابتكاري) :-

ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة .

5 - المستوى البزوغى :-

أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماماً في أكثر المستويات وأعلاها تجريداً مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد (شكشك ، 2007م ، ص 43 ص 44) ، (المغا زي ، 2002م ، ص 36) ، (السويدان والعدلوني ، 2004م ، ص 30 ص 31) .

مهام القائد الإبداعي :-

تلعب الإدارة المدرسية دوراً كبيراً في إنجاح العملية التعليمية لما تقوم به من مهام جسميه حيث إن تحقيق الأهداف المرجوة تتوقف بالدرجة الأولى على القيادة الواعية ونستطيع القول إن مهام القائد الإبداعي المعاصر الذي نريده لمجابهة التحديات والتحديات المعاصرة لا يجب أن تنحصر في إطار تقليدي بل يجب أن تتسع وتتكامل ليضمها إطار عريض يشمل .

- 1 رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمنظمة وبيئتها .
- 2 تصميم رسالة المنظمة تأسيساً على قراءة واستشراق المتغيرات البيئية متضمنه مزيج المنتجات والسوق المستهدفة والتزامات المنظمة تجاه عملائها وحمله أسهمها وعاملها .

- 3 بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة عبر المستويات التنظيمية والقطاعات الأفقية .
 - 4 زراعة الابتكار قيمة واتجاه وسلوكاً ضمن ثقافة المنظمة .
 - 5 أن يطور قدرات القيادة في تابعة ويثير دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي (مصطفى ، 2001م ، ص 420) .
 - 6 تحفيز جميع العاملين دائماً نحو التميز والاختلافه .
 - 7 للمقدرة على معالجة جوانب القصور الاستغلال الأمثل لكافة الموارد البشرية والمادية داخل المدرسة .
 - 8 وضع برامج تدريبية للقائمين على العملية التعليمية للمدرسة .
 - 9 متابعة المعلمين داخل الفصول (مصطفى ، 2008م ، ص 174 - 175) .
- وتحتاج مديرة المدرسة للقيام بهذه المهام بفاعلية إلى منحها درجة كبيرة من الاستقلالية حتى تتمكن من الخروج من إطار التقليدية الذي هيمن على النظام التعليمي.

خصائص المبدعين :-

استأثرت السمات النفسية والخصائص السلوكية اهتمام كبير من قبل الباحثين فقد وجدت أدله تشير إلى أن الأشخاص المبدعين يختلفون عن غيرهم في خصائصهم المعرفية والإنفعالية وشهدت دراسات الإبداع تطور ملحوظ وتوصلت هذه الدراسات إلى قوائم متعددة من الخصائص المشتركة للمبدعين .

وذكر عبد العال (1425هـ) أن الدراسات أثبتت أن الشخص المبدع يتسم بالخصائص التالية :

- الدافعية - المثابرة .
- الفضول المعرفي - الالتزام الدقيق
- الحساسية العالية . - الثقة القوية بالنفس .
- الانجذاب نمو التعقد والغموض - الرغبة القوية في تحقيق الذات (ص98)

وذكر جروان (2002م) أن عدداً من الباحثين يصنف خصائص المبدعين في ثلاث فئات رئيسية :-

- 1- خصائص معرفية :- نذكر منها :-
- الأصالة - الطلاقة اللغوية

- الذكاء المرتفع - المرونة والمهارة في اتخاذ القرار

- التهرب من الأوضاع الجامدة والمقيدة للتفكير .
- الخيال الخصب .
- 2- الخصائص الشخصية والدافعية : نذكر منها :
 - المثابرة
 - التحرر الروحي ورفض القيود .
 - القدرة على التأثير في الآخرين - حب الاستطلاع
 - التركيز على المهمات وعدم التشتت .
 - الانضباط في العمل .

3- الخصائص التطورية :-

- غالباً ما يكون المبدع المولود الأول للأسرة .
- غالباً ما يكون المبدع قد عانى من فقدان أحد الوالدين أو كليهما .
- الأجواء الأسرية للمبدعين مثيرة ومتنوعة وغنية بالخبرات .
- تفضيل صحبه الكتب على صحبه الناس .
- حب المدرسة والنجاح فيها .
- لديهم هوايات كثيرة .
- تقديم مبادرات وإسهامات داله على النبوغ والسبق .
- ضخامة إنتاجيتهم وتميزها . (جروان ، 2002م ، ص 114ص115ص116)

وذكر الطعامنة ويونس (2001م) أن من خصائص الإبداع في العمل القيادي ما يلي :

- الانفتاح نحو التغيير .
- الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية .
- الأخذ بأسلوب التخطيط من أجل مواجهة المواقف المختلفة .
- احترام اختيارات الغير .
- الاندفاع نحو التعلم واستقدام الثقافة .
- تقدير إنجازات الغير .
- التوجه نحو المستقبل (ص 88) .
- وذكر منسي (1429هـ) أن بارون لخص خصائص الأفراد المبدعين نذكر منها :

- درجة عالية من المرونة والطلاقة .
- ارتفاع درجة الحافز .
- الاندماج - التلقائية - الثقة بالنفس .

- المرح . - الرغبة في عمل الأشياء الصعبة (ص120 ، ص121) .

في ضوء ما سبق نرى أن بعض الخصائص التي تميز المبدعين وما نلاحظه عند المبدع من حب استطلاع والمخاطرة والخيال والاستقلال يؤكد أن المبدعين يحملون بشخصياتهم خصائص معرفية وآخر وجدانية تؤدي إلى سلوك إبداعي ناتج عن القدرات والدوافع والمهارات التي يتميز بها المبدع .

المهارات الإبداعية :-

ذكر جيلفورد أن الإبداع يشير إلى القدرات التي يكون متميزة للأشخاص المبدعين وإن القدرات الإبداعية تحدد ما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة . فالقدرات الإبداعية الأساسية كما حددها علماء النفس مثل جيلفورد وتورانس تتلخص في القدرات الآتية :-

1 - الطلاقة :-

تتضمن الطلاقة الجانب الكمي في الإبداع ويقصد بالطلاقة تعدد الأفكار التي يمكن يأتي بها المتعلم وتتميز الأفكار المبدعة بملاءمتها لمقتضيات البيئة الواقعية وبالتالي يجب أن تستبعد الأفكار العشوائية وعليه كلما كان المتعلم قادراً على إنتاج عدد أكبر من الأفكار أو الإجابات في وحدة الزمن توفرت فيه الطلاقة أكثر (أبو جلاله ، 2007م ، ص31ص32) . هناك ثلاث أنواع للطلاقة :-

(أ) الطلاقة اللفظية :-

هي السهول في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبه معينه ولا يلعب عامل المعنى دوراً هاماً فيها مثل إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين .

(السويدان والعدلوني ، 2004م ، ص 57)

(ب) الطلاقة الفكرية :-

وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد (معوض ، 2002م ، ص53) .

(ج) الطلاقة التعبيرية :-

هي القدرة على التعبير عن التفكير بطلاقة أو صياغتها في عبارات مفيدة ويصفها جيلفورد على أنها قدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة الملائمة (المغازي ، 2002 ، ص 16) .

(د) طلاقة التداعي :-

هي قدرة الفرد المبدع على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ تتوفر فيها شروط معينة من حيث المعنى . (المعايطة ، والبواليز ، 2004 م ، ص 184) .

2- المرونة :-

هي القدرة على توليد أفكار ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف وهي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغير (جروان ، 1425 هـ ، ص 85) .
ومن أشكال المرونة :-

(أ) المرونة التكيفية :-

وتتمثل في المقدرة على تغيير التفكير والزاوية الذهنية لمواجهة مواقف جديدة ومشكلات متغيرة (معوض ، 2002 م ، ص 54) .

(ب) المرونة التلقائية :-

وهي سرعة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من أنواع مختلفة من اتجاهات الأفكار التي ترتبط بمشكلة أو مواقف مثيرة يحددها المقياس أو الاختبار المعد خصيصاً لذلك (المعايطة والبواليزه 2004 م ، ص 185) .

(3) الأصالة :

هي القدرة على التعبير الفريد وإنتاج الأفكار البعيدة أكثر من الأفكار الشائعة أي أنها التميز والتفرد في الفكرة والقدرة على النفاذ ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار (العتوم وآخرون ، 1427 هـ ، ص 143) .

وذكرت زمزمي (2007 م) أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الابتكارية التي يقدمها الفرد بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجدتها وهذا ما يميزها عن الطلاقة (ص 182) .

4) الإحساس بالمشكلة :-

يذكر عبد العال (1425هـ) أن الحساسية للمشكلات تعني القدرة على تبين أكبر عدد من المشكلات المرتبطة بموضوع ما وتتفاوت هذه القدرة على فرد لآخر وتقوم هذه القدرة بدور هام من تشكيل دعائم الإبداع عند الأفراد (ص 99) .
وهي القدرة على تحديد المشكلة دقيقاً والتعرف على إبعادها وجوانبها وجوانب القصور فيها .

ويرى معوض (2002م) أنها القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل وأن هذا الموقف قد يكتفه نقص ما أو مشكلة ما أو تحتاج إلى أحداث تغيير (ص 54) .

5- التفاصيل (التوسع) :-

ذكرت زمزمي (2007م) أن التفاصيل عند تورانس هي الزيارة أو البناء على الفكرة الرئيسية لتصبح أكثر جاذبية ويعني قدرة الفرد على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل مشكلة من شأنها أن تساعد على تطوير (ص 182) .
وباختصار هي القدرة على إضافة التفاصيل على الفكرة الأساسية ثم إنتاجها لتصبح أكثر جاذبية .

6- الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته (المثابرة) :-

هي المقدرة على استمرارية تفكير الفرد في مشكلة معينة لفترة زمنية طويلة دون أن تحول المشتتات بينه وبين التفكير في هذه المشكلة إلى أن يصل لحل مرضي (عبد العال ، 1425هـ ، ص 99) .
وأوضح معوض (2002م) أن سوييف هو الذي اقترح عامل آخر إلى عوامل جيلفورد وجدة ضروري في التفكير الإبداعي وأطلق عليه عامل الاحتفاظ بالاتجاه وذلك لأن الشخص المبدع يبدو أنه يم تاز بالقدرة على تركيز انتباهه وتفكيره في مشكلة معينة زمنياً طويلاً (ص 55) .

معوقات الإبداع :

يواجه القائد الإداري مجموعة من المعوقات تحول دون إبداعه إذ يعتبر الإبداع ذا أهمية كبيرة للمدرسة حيث له أثر على ديمومة بقائها وازدهارها ويعتبر من أكبر الأسلحة التنافسية لاسيما في العصر الراهن مما يستدعي أن يكون للإبداع الفكري والذهني آفاق واسعة من شأنها أن تحقق إمكانية النهوض والتطور أشارت مراجعة عديدة إلى وجود عقبات

ومعوقات كثيرة تحول دون تنمية التفكير الإبداعي أو الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصيلة وذات قيمة .

صنف إبراهيم (2005م) معوقات الإبداع إلى :

- **المعوقات الإدراكية** :- مثل صعوبة عزل المشكلات ، التحديد الضيق لأي مشكلة الفشل في استخدام الحواس ، ضعف نتائج عملية الملاحظة لأي ظاهرة .

- **المعوقات الحضارية** :- مثل عدم القدرة على مجازاة ذوي القدرات العقلية العالية الاعتماد على مساعدة الآخرين - المبالغة في التنافس التي تقود إلى الكراهية والانقسام .

- **المعوقات الانفعالية** :- مثل الاعتماد على السلطة والسلبية - الخوف من الوقوع في الخطأ أو الفشل (ص 73) .

وذكر كلاً من صالح ورشيد (2006م) معوقات الإبداع منها :-

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح .

- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص .

- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً .

- انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له .

- الخوف من تحمل المسؤولية (ص 121) .

وصنف المعايطة والبوايز (2004م) معوقات الإبداع في :

1 - **معوقات بيئية** : مثل الضجيج وعدم توفر المكان المناسب

وجود رئيس دكتاتور وعدم وجود الدعم المادي .

2 - **معوقات ثقافية** : مثل عادات وتقاليد المجتمع ورفضها

للأفكار الإبداعية وعدم توفر التعزيز للعمل المبدع .

3 - **معوقات بصرية إدراكية** : وهي تظهر عند قدرة الفرد على

رؤية الأمور التي تهمل وإهمال باقي القضايا لها صلة بالمشكلة .

4 - **معوقات تعبيرية** : عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين

وللفرد نفسه ومن أمثلتها إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولته استخدامها .

5 - **معوقات فكرية** : وتتجلى في استخدام أفكار غير مرنة أو غير

صحيحة أو ناقصة أو تحديد الأفكار المطلوبة بعمر وزمن محددين (ص

197) .

ويمكن تضيف معوقات الإبداع إلى ما يلي :-

(1) معوقات نفسيه :-

وتتمثل في :-

1 - نقص الثقة في النفس وبأفكار وتصوراتنا .

2 - الخوف من الجديد والإحساس بالعجز .

3 - العزلة وعدم الانفتاح .

4 - الخوف من التحدي ومواجهة المجهول .

(2) معوقات اجتماعية :-

(أ) معوقات الإبداع في الأسرة .

- المستوى الاقتصادي والاجتماعي المتدني .

- المستوى التعليمي والثقافي المنخفض .

- الاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائمة على
التسلط والسيطرة

(ب) معوقات الإبداع في المدرسة :-

- نقص الإمكانيات التربوية الملائمة .

- طرائق التدريس التلقينية والمناهج المكتظة .

- المناخ التقليدي السائد ورمزه المعلم المسلط والأمر الناهي .

(ج) معوقات الإبداع في المجتمع :-

- الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع تتلخص في ق يم الطاعة
والخضوع المبالغة في تقدير الماضي والنظم البيروقراطية والاستبدادية

- التمييز بين الجنسين .

- التدهور الاقتصادي والاجتماعي ونقص الغذاء والتفجر السكاني .

- العنف السياسي والحروب (جروان ، 1425هـ ، ص 91) .

3- معوقات إدراكية :-

وهي التي تتعلق بإدراكنا أو تصورنا للبيئة التي من حولنا والإدراك

عملية ذهنية تفكيرية تحتوي على الانتقال بين المعلومات وتنظيمها

وتفسيرها وإعطائها معنى بحيث يعكس الصورة التي ينظم بها الفرد

خبراته وانطباعاته بحيث يتعامل مع البيئة على أساسها (النفيعي ،

2004م ، ص 16) .

وتتمثل في :-

- البصاق فكره وجود إجابة واحدة صحيحة للمشكلة فقط .

- السماح للآخرين أن يقرروا لنا ما هو صواب وما هو خطأ .
- النظرة الجزئية غير الشمولية للأمور .
- القيود وقلة الحرية الفكرية (السويدان والعدلوني ، 2004م ، ص86)

تنمية المهارات الإبداعية :-

يذكر عامر (2004م) " أن بعضهم يشكك في إمكانية تعلم الإبداع وتعليمه في حين غيرهم يقدم من الشواهد ما يؤكد إمكانية ذلك أما وجهة النظر الثالثة فإنها تأمل أن يكون اكتساب الإبداع أمراً ممكناً . (ص 38) .

وذكر منسي (1429هـ) " أن الإبداع قدرة يمكن تدريبها وتنميتها (ص 17) .

كما تؤكد الدراسات على إمكانية تعلم الإبداع ويمكن للتدريب أن يرفع من قدرة الشخص الإبداعية (السرور ، 1423هـ ، ص 295) . ويرى كارل روجرز أن تنمية الإبداع منوط بتوفر شرطين أساسيين هما : السلامة النفسية ولتحقيقها لابد من تقبل الفرد واحترام أدائه وشخصيته .

- الحرية النفسية : وتتحقق من خلال إتاحة الفرص المختلفة والفنية للفرد للوصول للخبرات والمعرفة واكتسابها ومن إتاحة الفرص للفرد يقوم بالاستطلاع والاكتشاف (المعايطة والبواليز ، 2004م ، ص 190) .

كما افترض هايز Hayes أن الإبداع يمكن إن ينشأ ويزيد بالوسائل الآتية :

- 1 - تنمية قاعدة من المعلومات وتطورها .
- 2 - توفير البيئة أو المناخ الملائم للإبداع .
- 3 - البحث عن المتشابهة أو المتناظرة من الحلول (إبراهيم ، 2005م ، ص144)

كما يمكن ذلك من خلال :-

- 4 - تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار الجديدة .
- 5 - الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة .
- 6 - السعي لمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً .
- 7 - التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار الإبداعية .

- 8 - رفع شعار أن التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفاً تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء .
- 9 - مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها .
- (عبد الفتاح ، 1995م ، ص 71) ، (حمود ، 2002م و ص 213 - 214) .

تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الابتكارية إلى التدريب على توليد الأفكار وتقوم على خط ومبادئ محدود لمواجهة أو حل مشكلة ذات طابع عملي وتركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الابتكار وهي العمليات العقلية التي تشمل الإدراك والتخيل والتذكر والتفكير وإن يغفل بعض سمات أخرى في الشخصية كالسمات المزاجية وغيرها . (عليوه ، بدون ، ص 33) .

ومن أهم الأساليب وأكثرها شيوعاً :-

1- أسلوب العصف الذهني :-

- هذه الطريقة ابتكرها أوزبورن وتصلح للتدريب الجماعي والفردى . (المغازي ، 2002 ، ص 76) .
- يقصد به توليد إنتاج أفكار وآراء إبداعية من أفراد مجموعات في حل مشكلة معينة وتكون هذه الأفكار مفيدة وجيدة وبذلك يكون الذهن في حاله من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع (أبو جلاله ، 2006م ، ص 178) .
- ويقوم على تصور حل المشكلة على أنه موقف له طرفان يتحدى أحدهما الآخر العقل البشري من جانب والمشكلة التي تتطلب حل من جانب آخر ولا بد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها أكثر من جانب ومحاولة تطويقها بكل الحيل أما هذه الحيل فتتمثل في الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة (الزهراني ، 2003م ، ص 31) .

مبادئ العصف الذهني :

- 1 - ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفراد .
- 2 - إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها .
- 3 - المطلوب هو أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها .
- 4 - البناء على أفكار الآخرين وتطويرها (السويدان والعدلوني ، 2004م ، ص 100) .

(2) تألف الأشتات :-

يعد هذا الأسلوب من النماذج التعليمية المتبعة في تحسين التفكير الإبداعي لدى المتعلمين حيث يكثر أشكال الاستعارة والمجاز والمثابرة . في هذا الأسلوب بهدف الوصول إلى الحل الإبداعي (العتوم وآخرون ، 1427هـ ، ص 156) .

هذه الطريقة ابتكرها " جوردون " ويحل جوردون الميكانيزمات النفسية التي يستخدمها المبتكرون ويلخصها في أربعة هي : الذذب بين الاندماج في تفاصيل المشكلة والانفصال عنها والتأمل وهو ضروري للوصول إلى حلول محتملة .

- التأجيل وهو الإحساس بأن الحلول المقترحة ليست أفضل الحلول .
- الاستقلال مصيرها إلى أن نتقدم إليه وتنمو فيه (المغازي ، 2002م ، ص 77) .

ويقوم هذا الأسلوب على ثلاث مسلمات :-

- 1 - أن العملية الإبداعية قابلة للوصف والتحليل مما يؤدي إلى إمكان تنشيطها وزيادة فعاليتها في الأفراد والجماعات على السواء .
- 2 - كل ظواهر الإبداع في العلم والفن متشابهة وتقوم على نفس العمليات النفسية الأساسية .
- 3 - إن الحيل المختلفة لحل المشكلات أهمها التمثيل المباشر له نفس العائد سواء النشاط الإبداعي الفردي أو الجماعي (الزهراني ، 2003م ، ص 333) .

(3) أسلوب التحليل المورفولوجي :

يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتبادل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام .

(عليوه ، بدون ، ص 36) .

فهذا الأسلوب يقوم على فكرة تحليل أي مشكله إلى أبعادها الهامة ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى المتغيرات أو العناصر الرئيسية التي تمثل عناصر مستقلة فيه بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من العلاقات الفكرية بين هذه العناصر جميعاً وبعضها ببعض (الزهراني ، 2003م ، ص 336) .

(4) أسلوب قوائم الأفكار :

عرض أسبورن هذا الأسلوب كطريقة مبسطة لتوليد الأفكار وهو أسلوب يقوم أساساً على ما يشبه القائمة المعدة مسبقاً والتي تتضمن

مجموعة من البنود ويمثل كل بند منها نوعاً معين من التغيير أو التعديل
للشيء محل التفكير وتأخذ البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في
إجاباتها أو النظر في إمكانية تطبيقها عملياً .
وبعبارة أخرى يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل
نفسه عدد من الأسئلة حول المنتج مثلاً الذي يرغب في تعديله أو
تحسينه وهذه الأسئلة مثل :

- هل يمكن تعديل بعض مواصفاته ؟ وما هي ؟
- هل يمكن تطويع المنتج حتى يناسب مجال جديد ؟
- هل يمكن إضافة عنصر جديد للمنتج الحالي ؟ (عليه ، بدون ،

ص36)

- 5) أسلوب المشكلات حلاً إبداعياً ابتكارياً :-
يقوم على مجموعة من الأفكار أهمها ما يلي :-
1- أن عملية حل أي مشكلة حلاً ابتكارياً أو إبداعياً تنطوي على ثلاث
عمليات صغرى متعاقبة أو متداخلة أحياناً وهي :-
- ملاحظة المشكلة أو الإحاطة بجوانبها المختلفة .
- معالجة المشكلة بما يعين على تحديدها وبلورتها ومحاولة التوصل
إلى الحلول الملائمة له بصفة عامة والحلول الإبداعية وال جديدة بصفة
خاصة .

- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها .
- 2) إن السلوك الإبداعي له عائدة الذي يتخذ أساساً على صور ناتج
يتميز بصفتين هما:

- التفرد أو الأصالة - والقيمة أي الجودة والحدثة .
- 3- لكي يكون شخص مبدعاً لابد أن تتوفر لديه درجة عالية من
القدرة على ال تفكير التباعدي والحساسية للمشكلات المحيطة به)
الزهراني ، 2003م ، ص335 (السورور ، 1423هـ ، ص 299) .
نلاحظ مما سبق الانتشار الهائل لبرامج تدريب الإبداع وتعليمه وذلك
لأهمية الإبداع الإداري مما يعني أن هناك حاجة ماسة إلى حصر
الأساليب التدريبية ومعرفة أكثر الأ ساليب فاعلية في تطوير القدرات
والمهارات الإبداعية لدى مديرات المدارس .

المبحث الثاني

إدارة التغيير

- مفهوم التغيير
- دواعي التغيير
- أساليب إدارة التغيير
- مراحل التغيير
- أنواع التغيير
- عناصر عملية التغيير
- التغلب على مقاومة التغيير
- عوامل نجاح التغيير
- التغيير والإبداع

مفهوم التغيير :

التغيير هو الانتقال من حال إلى حال أفضل قال تعالى : {لَإِنْ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ} (11) سورة الرعد .
وبينت الآية الكريمة في شقها الأول أن المغير هو الله سبحانه وبينت الآية في شقها الثاني أن شرط حصول عملية التغيير هو أن يتحرك القوم ليغيروا ما بأنفسهم .

ويذكر الجابري (1994م) بأن المراد بما بالأنفس " الأفكار والمفاهيم والظنون في مجالي الشعور واللاشعور " . (ص 26) .
إن التغيير أصبح حقيقة لا بد منها فالعصر الحالي هو عصر التغييرات فالتغيرات السريعة التي يواجهها الإنسان أدت إلى ضرورة العمل على ترقب ورصد كل ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة وذلك رغبة في مواجهة آثار هذا التغيير ومواكبة المستجدات ، والإنسان ومنذ بدء الحياة وهو يشهد تغيرات مستمرة فما كان منه إلا العمل على إيجاد الطرق والوسائل لمعايشة هذه التغيرات وتوجيهها بالاتجاه السليم ونتيجة للأهمية التي والاها الإنسان لهذه الظاهرة ورغبة منه في التكيف معها وقد تصدى لمفهوم الكتاب والباحثين وذلك لتحديد مفهوم ومعنى واضح في هذا الصدد .

وتعرفه الشلحوط (2002م) بأنه : " الانتقال من حالة سائدة إلى حالة مغايرة لها قد تكون مجربة في الماضي أو قد تكون حالة جيدة (التجديد) يراد تطبيقها على الحالات المساندة والممارسات اليومية (ص 141-142) .

وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعتها دون تخطيط أو توجيه أو قد تكون تغييراً مخططاً منظماً نستطيع أن نضبطه ونوجهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً .

ويعرف اللوزي (2002م) التغيير المخطط بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين و هما ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها (ص 224) .

ويعرف أيضاً بأنه " جهد طويل المدى مدعوم من الإدارة العليا لتطوير أساليب حل المشكلات وتجديد شباب التنظيم بالتدبر في أهدافه ووظائفه والتفكير في تغيير أو تطوير بيئته الداخلية والتطور مع بيئته الخارجية وبالتعاون بين جميع أفراد من خلال التركيز على فرق العمل

في المنظمة مع الاستفادة من علوم ونظريات العلوم السلوكية إن مشاركة الأفراد هنا هامة لما تعززه من روح الالتزام والفعالية والتقبل للتغيير (ملانكة ، 2007م ، ص166) .

ويمكن تعريف التغير المخطط بأنه : تغيير مخطط طويل المدى يحدث داخل المنظمة ويهدف إلى تحسين أداء المنظمة وتحسين طريقة حل مشكلاتها . والتغيير المخطط يعتبر أمر ضرورياً لكي تستطيع المنظمات تجديد نفسها رغبة منها في البقاء والاستمرار .

فإن على القائد الإداري أن يكون على أهبة الاستعداد للتعامل مع التغيير والتداخل بالشكل الذي يخدم المنظمة والعاملين ويساعد عملية التغيير المخططة على تحقيق أهدافها والتقليل من آثارها السلبية ويهدف كما ذكر القحطاني (2001م) : التغيير المنظم إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها :

- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفاعلية في المنظمة .
- حل بعض المشكلات التنظيمية والإجرائية .
- تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة .
- إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة لأعمالها .
- معالجة أوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم لرفع من كفاءة أدائهم (ص189) .

يرى العالم الإداري ستيف سميث إن إدارة التغيير هي : عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد أحداثه .

يعتبر فهم وإتقان إدارة التغيير من أساسيات التعامل مع العصر وخاصة عند إحداث التغي رات التي تمس المؤسسة أو الأفراد وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا الزمن الذي يتسم بسرعة الحركة وذلك لضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة مما يتطلب فهما خاصا لعملية التغيير (العطيات ، 2006م ص95) .

دواعي التغيير :

قد أسهمت أس باب كثيرة وعديدة زيادة الارتفاع بمستوى القائد الإداري نتيجة التغيير نلخص منها كما ذكر زكريا وآخرون (1423هـ) :

- (1) المجتمع سواء كان ايدولوجيا أم اجتماعياً أو تكنولوجياً .
 - (2) المسؤولون والعاملون في مختلف الشؤون والمجالات باعتبار أن التغيير والمواكبة للظروف وسيلة للحفاظ على المدرسة وضمان بقائها في مجتمع متغير ومتطور بشكل مستمر ويظهر ذلك واتجاهات إدارة التعليم للتطوير ورغبة العديد من المعلمين في التغيير .
 - (3) الضرورات والحاجات والتطلعات .
 - (4) الضغوطات الخارجية (ص 51) .
- كما ذكر الباحثين (2001م) أهم أسباب الحاجة للتغيير :
- (1) التطور التقني والتكنولوجي السريع .
 - (2) زيادة حدة المنافسة الداخلية والخارجية .
 - (3) متطلبات إدارة الجودة الشامل .
 - (4) ثورة المعلومات والاتصال (36) .
- ويمكن تصنيف دواعي التغيير إلى :
- أسباب خارجية محفزة على التغيير وتتمثل في زيادة حدة المنافسة والتغير السريع في أساليب التكنولوجيا والتغيرات السياسية والاقتصادية والتغيرات في القيم الاجتماعية.
 - أسباب داخلية المحركة لإحداث التغيير وتتمثل في التغير في الآلات والتغير في الوظائف والأساليب المتبعة في العمل والتغير في علاقات السلطة والمسئولية .

أساليب إدارة التغيير :

قد يستدعي في بعض الأحيان مواكبة التغيير بأسلوب مدروس والسعي للاستفادة من الفرص الجديدة في تطوير أساليب العمل لأن هذا أضمن لبقاء المدرسة والتغيير مهما بدأ بسيطاً فإنه يكون فرصة جديدة للإدارة فما على الإدارة إلا أن تكون في حالة استعداد وجاهزية مستمرة للاستمرار في التغير وتجنب آثار السلبية إلا أنه يوجد عدة أساليب تساعد الإدارة على كيفية مواجهة التغيير وهذه الأساليب هي :

- الأسلوب التقليدي :

وهو بذلك الجهد من قبل الإدارة رغبة منها في تخفيف الآثار السلبية للتغيير وهو أسلوب دفاعي يتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغير والإدارة التقليدية لا تؤمن بضرورة التغيير أو لا تملك شجاعة الإقدام عليه أصلاً فأن حكمتها تدفعها لسد

الثغرات والنواقص التي تنجم عن العملية التغييرية لأن ذلك في نظرها هو أفضل أسلوب يحفظ إلى حد ما كيان المدرسة مع خسائر أقل .

- الأسلوب الاحتوائي :

وهو الأسلوب الأفضل في مواجهة التغيير حيث يتوقع بأن تغييرات سوف تحدث ويسمى أيضاً بالأسلوب التنبؤي فتقوم الإدارة بالإعداد ووضع استراتيجيات ضرورية للتعامل مع التغيير ويتطلب من الإدارة المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيم وضبطه ليصب في الصالح العام .

وهو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وأمال وما تمتلكه من قدرات وتوجيهها بالحكمة والحكمة نحو تحقيق الأهداف برواية وموازنة وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير بل والتنبؤ به ليتمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق النتائج الأفضل أن التغيير الذي يحدث في المدارس يتطلب أسلوب إدارياً يختلف عن الأسلوب التقليدي لكون الإدارة قادرة على مستوى جيد من الحكمة والهدوء على احتواءه وتنظيمه وتحقيق التوازن الجيد للمدرسة .

(زكري وآخرون ، 1423هـ ، ص 55 ، 54) ، (اللوزي ، 2002 ، ص 231) .

(مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، ص 3-4 ، 2002) .
وبهذا يظهر الفرق الجوهرى بين الأسلوب التقليدي والاحتوائى فأن الأول يعتمد على الضوابط لأعاده لأمر إلى نصابها فإذا تجاوزت النصاب انفلت الزمام من أيدي الإدارة وعاد عليها بالضرر بينما الأسلوب الاحتوائى يدرس الصحيح ويقلبه ويرد الخطأ ويتجنبه لذلك فإنه ينحني منحى وسط يواكب الطموحات والتطلعات فيأخذ بالصحيح ويتجنب الفاسد وبذلك فهو يعد أسلوباً أفضل لإبقاء المؤسسة والمحافظة على كيانها وعلى تفوقها في الإدارة .

مرحلة التغيير :

إن القائد الإداري المهتم بإدارة التغيير يبذل قصارى جهده في إدارة التغيير من خلال أتباع المراحل العلمية للتغيير .

ومراحل التغيير هي :

- الدراسة التشخيصية : تبدأ بمراجعة العناصر الأساسية للعمل في المنظمة لاكتشاف فرص التطوير وهذه العناصر هي الإنسان ونظم إجراءات العمل ومعدات وتسهيلات العمل وقد يحتاج القائد عند

تشخيص المشكلة إلى أخذ رأي العاملين حول أسباب المشكلة والحلول الممكنة لها .

- وضع خطط التغيير والتطوير : يتم وضع خطة التغيير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة .

- التهيئة لقبول التغيير : إن من أهم ما يواجه القائد الإداري عند إجراء التغيير يتمثل في المقاومة التي تجابه التغيير ، لذا على القائد وضع خطة لتهيئة العاملين لقبول التغيير وذلك لتفادي أي مقاومة أو رفض .

- بدء تنفيذ عملية التغيير : بعد تهيئة البيئة والمناخ التنظيمي لإحداث التغيير يتم فوراً بعملية التغير مع ضرورة أن تشارك الجميع في التنفيذ لضمان نجاح التغيير.

- المتابعة التصحيحية : يجب على القائد متابعة عملية التغيير للتأكد من أنها تسير في إطارها الصحيح وللتعرف على مستوى التقدم نحو تحقيق الهدف (القحطاني ، 2001م ، ص190-191) .

في حين ذكر زكري وآخرون (1423هـ) بأن مراحل التغيير هي مرحلة المعرفة - التوجيه - السلوك الفردي - السلوك الجماعي (ص 54) .

وذكر الحوامدة والهيثمي (2001م) أن مراحل التغيير هي أدراك الحاجة للتغيير - إنشاء أهداف للتغير - تشخيص المتغيرات المناسبة - اختيار تقنية تغيير ملائمة - التخطيط لتنفيذ التغيير - التنفيذ الفعال - التقييم (95) .

ويعتبر كيرت ليوند من أشهر الذين كتبوا في هذا المجال ويعتبر النموذج الذي قدمه يساعد على إحداث التغيير بنجاح وتلك المراحل هي :
1) إذابة الجليد (تحريك الساكن) : في هذه المرحلة يتم التخلص

من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد .

2) التغيير : يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة وفي هذه المرحلة يتم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام والتقنيات والهياكل ، الأمر الذي يتطلب من

الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديد للأفراد العاملين .

وفي هذه المرحلة يحذر " لوين " من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير لأن ذلك يترتب عليه ظهور مقاومة ومن ثم عدم تحقيق المطلوب .

(3) إعادة التجميد (التثبيت) : يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة مع مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات العقلية فهذه المرحلة تهدف إلى تثبيت التغيير وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر هذا السلوك برغبة ورضا (اللوزي ، 2002م ، ص 227-228) ، (بدر 1997م ، ص 271-272-273) ، (الطجم ، 2003م ، ص 52) .
ومن خلال ما سبق فإنه يمكن أن نحدد أن عملية التغيير تحتاج إلى أربع مراحل وهي كما يلي :

(1) الوعي بالحاجة للتغيير :

يجب على القائد أن يتواصل مع العاملين معه حول ضرورة التغيير وحثهم عليه .

- الشعور بعدم الارتياح تجاه البيئة أو الموقف الحالي .
- إدراك أن الأمور لا يمكن أن تستمر كما هي .

(2) توصيل رسالة التغيير :

- توصيل رسالة التغيير للآخرين وتعني :
- أن تكون واضحاً بشأن أسباب ضرورة التغيير .
- النظر في الماضي لمعرفة ما حقق من قبل وكيف أن التغيير كان أيضاً جزءاً من النجاح في الماضي .
- التطلع للمستقبل من أجل طرح رؤيتك الشخصية للمستقبل بل وفي الرؤية أيضاً .

- تحديد ووضع أهداف وغايات وحدود التغيير فالموظفون يحتاجون إلى معرفة متى تبدأ التغييرات في الحدوث وماذا ستكون نتائجها .
- توفير الفرص للموظفين والتابعين لمراجعة العملية والتفكير فيها من أجل تأكيد أية تغييرات (دنت ، 2007م ، ص 100) .

(3) مرحلة التغيير :

في هذه المرحلة يتم إدخال البديل الجديد بحيث يسلك سلوك جديد أو أداء طرق جديدة يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل في الواجبات والمهام أو التقنيات أو الهياكل التنظيمية وهذا يقضي تزوير العاملين بمعلومات ومعارف جديدة وأساليب واتجاهات جديدة .

(3) مرحلة المتابعة :

في هذه المرحلة يتم فيها التأكد من أن عملية التغيير تسير في سيرها الصحيح ومعرفة مدى التقدم نحو تحقيق الهدف وتصحيح الأخطاء وعلاجها .

أنواع التغيير :

- (1) التغيير القومي والإقليمي ينصب هذا التقسيم الجغرافي لأنواع التغيير على مناطق جغرافية دون غيرها فنلاحظ في بعض الدول النامية أن الاهتمام يوجه نحو المدة على حساب القرى والهجر مما يسبب نوع من الاختلال في التوازن بين المناطق الجغرافية وينتج عنه الهجرة من البوادي إلى المدن بحثاً عن الخدمات وفرص العمل .
- (2) التغيير السريع والتغيير البطيء : يتعلق هذا التقسيم بسرعة التغيير فقد تلعب الظروف دوراً في اختيار أي النوعين .
- (3) التغيير المادي والمعنوي : التغيير المادي كتغيير الأجهزة والمعدات بينما المعنوي يهدف إلى تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي والتغيير في طرق أداء العمل.
- (4) التغيير الشامل والتغيير الجزئي : يقتصر التغيير الجزئي على جانب واحد مثل الاهتمام بالجانب التكنولوجي بينما التغيير الشامل بكافة الجوانب المختلفة سواء كانت تكنولوجية أو إنسانية أو اجتماعية أو ثقافية (الطجم ، 2003م ، ص25) (الباحثين ، 2001م ، ص 37) .

عناصر عملية التغيير :

يرى بعض العلماء أن أي عملية تغيير تتكون من ستة عناصر ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه دراستها والعرف على كيفية التعامل معها وهي :

- (1) موضوع التغيير : أي الموضوع الذي يتناوله التغيير .

- (2) المغير : وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها .
- (3) المؤيد للتغيير : وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها .
- (4) المحايد : وهو الذي لم يشكل رأياً ويتبنى موقفاً واضحاً .
- (5) المقاوم : وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها وتأخيرها وتشويهاها .
- (6) مقاومة التغيير : وهي الممارسات التي يمكن للقائد أن يمارسها لترويض المقاومة أو إجهادها أو القضاء عليها (العطيات ، 2006م ، ص100) ، (زكري وآخرون ، 1423هـ ، ص53) .

معوقات التغيير :

إن عملية التغيير هي عملية معقدة ونشطة ومركبة وقد يواجه القائد الإداري المعوقات عدة مما يجعله لا يحقق النجاح المنشود بالرغم من الجهود التي يبذلها ، وقد تنشأ هذه المعوقات من جوانب مختلفة منها ما يرتبط بالأفراد ومنها ما يرتبط بثقافة الأفراد ، وعلاقتهم الاجتماعية ومنها ما يرتبط بالمنظمة وقدرتها على التعامل مع الأوضاع المتغيرة يحدد اللوزي (2002م) معوقات التغيير على النحو التالي :

- (1) التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه .
- (2) التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم .
- (3) الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسئوليات ومهام العمل .
- (4) عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئات الأعمال .
- (5) صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم والأنماط السلوكية .
- (6) عدم وجود تخطيط مسبق لاستغلال حدوث التغيير (ص235)

ومن المعوقات أيضاً :

- (1) الميل للمحافظة على أنماط السلوك والعادات والتقاليد المألوفة .
- (2) الارتياح للمألوف والخوف من المجهول .
- (3) خوف العاملين من الخسارة المادية أو المعنوية .
- (4) الخوف من مخالفة معايير أو مستويات معينة من السلوك أو الأداء تفرضها قيم المجموعة ، والخوف من مطالبتهم بتطوير علاقات عمل وأنماط سلوكية جديدة نتيجة لإحداث التغيير (عماد الدين ، 2004م ، ص94-95) .

ويذكر خليل (1996) إلى أن هناك عدة عوائق للتغيير وهي :

- الاستراتيجية أو الهيكل الحالي للمنظمة .
- ثقافة المنظمة .
- توجهات الوحدات التنظيمية ومدى مقاومتها للتغييرات الجديدة (ص 295) .
- الخوف من المجهول : يميل الأفراد إلى المحافظة على المألوف ويشعرون بالرضا والاطمئنان بسبب الانسجام في العلاقات التي تولدت من الماضي ورغبتهم في بقاء تلك العلاقات كما هي أما التغيير فإنه قد يحمل معه أمور غير مألوفة تكون فيه التنبؤات غير مؤكدة وهذا يثير القلق والخوف (الطجم ، 2003م ، ص 32) .
- التخوفات الاقتصادية : بعض الأفراد يتصور أن التغيير يهدد دخله لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في ميزانيات الأعمال الأمر الذي قد لا يرتضيه أو يلي طموحاته (زكوي ، 1423هـ ، ص 58) .
- الاضطراب النفسي : يحدث نتيجة تجارب تغيير أو تطوير سابق لم تكن ناجحة تؤدي لفقدانهم الثقة في الإدارة والقيادة أو لعدم رغبتهم في الاستماع المزيد من المتطلبات الجديدة مما يخلق تردد في استيعاب التغيير المطلوب وتفهمه (ملائكة ، 2007م ، ص 180) .
- تغيير في محتوى الوظيفة : يستلزم ذلك إعادة تعلم بعض الموظفين لمهارات جديدة مما يثير القلق والتخوف لدى بعض المعنيين ويولد لديهم شعوراً بفقدان بعض هويتهم (القريوتي ، 1420هـ ، ص 261) .
- القلق الاجتماعي : فإن التغيير بطبيعته قد يولد تخوفاً من المجهول عند بعض الأفراد لأنه يؤدي فك الأواصر والارتباطات وتأسيس أواصر وارتباطات جديدة غير معرفة (زكري ، 1423هـ ، ص 58) .
- عدم قناعة الأفراد بالحاجة إلى التغيير وتوفر قناعة كبيرة لديهم بكفاءتهم في القيام بأعمالهم بالطريقة التقليدية .
- عدم فهم وإدراك الأفراد لأثر ومعنى التغير وعدم توفير الرغبة لديهم في التغيير (القحطاني ، 2001م ، ص 191) .

- الإدراك : يختلف الأفراد في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوافعهم فمنهم من يفسر التغيير تفسير إيجابياً ، بينما يفسره البعض سلبياً لا شك أن عدم القدرة على إدراك المزايا للوضع الجديد بشكل عائقاً كبير لعملية التغيير (الطجم ، 2003م ، ص32) .
- تجاهل تقاليد وأنماط معايير العمل .
- ضعف الاتصالات الإدارية .
- عدم توفر الثقة في القائمين بالتغيير .
- السرعة الشديدة في التغيير (خبراء بميك ، 2004م ، ص 19-20) .

ومن الأخطاء التي قد تقع فيها المؤسسات أثناء تطبيق التغيير مما يؤدي إلى فشل هذه الجهود في تحقيق نتائجها المستهدفة وهذه الأخطاء كما ذكرت عماد الدين (2003م) .

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمؤسسة وحدوث نوع من التراخي في أداء العمل.
- الافتقار لوجود الرؤية الواضحة أو ضعف القدرة على توصيلها .
- غياب التحالف القوى والفعال بين الإدارة والأفراد العاملين .
- وجود مجموعة من العقبات الإدارية كالبيروقراطية السائدة في المؤسسة ووجود قوى داخل المؤسسة أو خارجها .
- عدم تحقيق نجاحات ونواتج ملموسة على المدى القصير أو بشكل سريع مما قد يفقد الجهود المبذولة لإحداث التغيير .
- الفرح بالنصر الأولى الكبير وسرعان الإعلان عنه مما قد يغري العاملين بالتراخي والعودة إلى الممارسات القديمة .
- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة (ص 74) .

التغلب على مقاومة التغيير :

إن ما أهم الأدوار التي يقوم بها القائد الإداري عند إحداث التغيير هو إدخال التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من إشراك العاملين والحصول على تأييدهم . ويمكن للقائد الإداري إحداث التغيير بتقليل أسباب المقاومة من خلال وسائل أهمها:

- إشعار العاملين بالتغيير :

يجب في هذه المرحلة التمهيد لعملية التغيير وإشعارهم أن عملية التغيير تتم لمصلحة المؤسسة والعاملين كما يجب إخبارهم بكيفية التغيير وأثره عليهم وكذلك المهارة المطلوبة لتعليمهم وتدريبهم عليها للقيام بالتغييرات بكفاءة واقتدار. (العطيات ، 2006م و ص 116) .

- ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير :

إشعار المستهدفين بالتغيير والمكاسب التي يمكن لها أن تتحقق إذا من المفروض أن يكون التغيير إيجابياً ومحققاً لفوائد ومكاسب وليس العكس إذ أن المقاومة طبيعية إذا كان في التغيير خسارة (القريوني ، 1420هـ ، ص 263) .

- تهيئة المناخ الصحي للتغيير :

وذلك بالإدراك السليم للتغيير والإطار القيمي السليم للتغيير والاتجاهات المواتية للعاملين تجاه التغيير ودوافع العاملين الملائمة للتغيير (خبراء بميك ، 2004م ، ص 21) .
-الثقة :

إن ثقة العاملين في الإدارة وثقتهم في أن الإدارة تعمل لصالحهم تجعلهم يقبلون التغيير الذي تدخله الإدارة أما في حالة عدم وجود الثقة قد يقاوم العاملين لشكهم وعدم ثقتهم في نوايا الإدارة (بدر ، 1997م ، ص 276) .

- الاتصال والتدريب :

ينبغي على الإدارة مواصلة إيضاح مزايا التغيير من خلال وسائل الاتصال المختلفة داخل التنظيم وكذا من خلال الندوات الداخلية والاجتماعية التي من خلالها يتم إعداد العاملين نفسياً وتدريباً لتقبل التغيير والتعامل معه بنجاح وعرض احتياجاتهم التدريبية للتفاعل مع متطلباته (ملائكة ، 2007م ، ص 181) .

كما يذكر الباحثين (2001م) أن على القائد الإداري اتباع مجموعة من التوصيات للحد من مقاومة التغيير منها :

1 - قبل الشروع في التغيير لابد من دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية للمنظمة بصورة متأنية وعميقة للوقوف على أبعادها ودرجة قوتها وذلك لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها .

2 - بناء تصور واضح ومقتنع لما ستكون عليه المنظمة أو الجهاز الإداري بعد إحداث التغيير ومقارنة ذلك بالوضع القائم لم لاحظ الفرق .

3 - دعم ومساندة القيادات الإدارية العليا وبشكل مستمر لعملية التغيير وتذليل كل العقبات التي تعترضه وشرح أبعاده للموظفين بعيداً عن أسلوب التهديد والوعيد واستخدام القوة والنفوذ (ص 39) .
كما وضع كل من كوتر وشلزنجر خطة للتعامل مع مقاومة التغيير ستة مداخل رئيسية للتعامل مع مقاومة التغيير :

- 1 - التثقيف والاتصالات .
- 2 - المشاركة والتضامن .
- 3 - الدعم والتسهيلات .
- 4 - التفاوض والاتفاق .
- 5 - المناورة والاختيار .
- 6 - الإكراه العلني والضماني (الطجم ، 2003 م ، ص 35) .

عوامل نجاح التغيير الفعال :

وضع الكاتب دوجلاس سميث (Douglas Smith) عشر مبادئ وينصح باتباعها من قبل مديري للتوائم مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي :

- 1 أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية .
- 2 تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب .
- 3 هل لغة التغيير سهلة مفهومة .
- 4 أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي ز
- 5 توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي .
- 6 وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات والمساندة لهم .
- 7 التأكيد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير .
- 8 جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون .
- 9 جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه .

10- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه (العطيات ، 2006م ، ص 120-121) .

الإبداع والتغيير

ينبغي الإشارة إلى أن دور مدير المدرسة قد تطور خلال العقد الأخير من مدير تعليمي مسئول عن إدارة الشؤون التعليمية في مدرسته إلى قائد مسئول عن إحداث التغيير في مؤسسته التربوية بحيث يتم في بيئة إبداعية تعد أكثر استجابة للحاجات المختلفة الفردية والجماعية . فالعلاقة بين الإبداع والتغيير علاقة وثيقة إذ أن الإبداع والابتكار وسيلة لإحداث التغيير وتزايد الاهتمام بإعداد المديرين والمديرات في السنوات الأخيرة من قبل الم سؤولين وذلك باختيار الكفاءات الإدارية المؤهلة بعملية القيادة في المدارس حيث أكدت الدراسات الدور الكبير لمديرة المدرسة في عملية التغيير وهذا يستدعي توفر المهارات الإبداعية لدى القيادات المدرسية .

وأكد ذلك الجعيد (2002م) بقوله " متى امتلك مدير المنظمة مهارات الإبداع الإداري وروح المخاطرة أمكنة ذلك من إحداث التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف المنشودة " (ص 114) .

تعتبر الإدارة الإبداعية هي حجر الأساس في عملية التغيير " إن نجاح أي منظمة لا يعني المحافظة على الوضع القائم ولكن الخلق والابتكار والتغيير هو الذي يحقق للم نظمات الاستمرارية والتطور والنجاح " (الباحثين ، 2001م وص 40) .

فمديرة المدرسة قد تواجه مشكلات ومعوقات أثناء تنفيذ عملية التغيير فعندما تتوفر لديها مهارات الإبداع الإداري من (المرونة - الحساسية للمشكلات - الأصالة - الاحتفاظ بالاتجاه - والتفاصيل) أمكنها من تذليل تلك المعوقات والمشكلات التي تواجهها .

فعندما تمتلك تلك المهارات لوجدناها تساعدنا بأنها :

ترى كل موقف كقضية متفردة بذاتها وإدراكها وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة .

تمتاز بالمرون ولديهم القدرة على التخيل والتصور واستمرارية التفكير ومتابعته أثناء فترة تطبيق التغيير .

لديها القدرة على توقع المشكلات .

لديها القدرة على التفكير المتعمق في الأمور ودراستها وتحليلها .

القدر على الإكمال أو التوسع البناء على أفكار الآخرين .

- المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير .
- التنبؤ بالمستقبل دائماً وتدرس أوضاعها وأفكارها وتخطط للتغيير حيث بات التغيير أمر ضرورياً لذا نجد مديري المدارس أمام أمرين هما :
أن يوقفوا أمام التيار العارم الداعي للتغيير .
- وأن يدركوا ضرورة الموقف ويأخذوا بمواكبته عن كثب ويخططوا ويستعدوا ومن ثم يسمحون بدخول كل ما هو جديد وفق ما يرونه مناسباً لمدارسهم .

ثانياً : الدراسات السابقة :

في هذا الفصل نستعرض عدداً من الدراسات التي يدور محورها حول : الإبداع الإداري والتغيير من أجل الاستفادة منها في بناء الإطار النظري وفي التعرف على المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة الخالية في هذا الإطار يشير عبيدات وآخرون (1997) أن الدراسات السابقة تشكل تراثاً هاماً ومصدراً غنياً لا بد من الإطلاع عليه قبل البدء في إجراءات البحث ويمكن أن يمكن أن يساعد ذلك في بلورة مشكلة البحث وتزويد الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن الاستفادة منها في إجراءات حل المشكلة والتعرف على المراجع والمصادر الهامة هذا بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات السابقة (ص 74) .

سيتم عرض الدراسات السابقة بحيث تبدأ بالدراسات السابقة في الإبداع الإداري أو مهاراته ثم الدراسات السابقة في التغيير أو إدارة التغيير وترتيب الدراسات في كل مجال من الأقدام إلى الأحدث مبتدأ بالدراسات المحلية ثم الدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية وذلك على النحو التالي :

(الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري :

أولاً : الدراسات المحلية :

- دراسة عسيري (1420هـ) دراسة ميدانية عن (مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف) وقد هدفت هذه الدراسة إلى :

1- التعرف على سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية للبنين والبنات بمدينة الطائف من وجه نظر المعلمين والمعلمات .

2- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات حول مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات تعزى لمتغيري الخبرة والتخصص وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبيان لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي بلغ مجموع عينتها (614) معلم ومعلمة .
وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها ما يلي :

1 أن درجة توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى المديرين والمديرات في المدارس الثانوية بمتوسط (2.57) أي نسبة 65.25 من درجة الإبداع .

2 أن أكثر سمات الإبداع الإداري توفراً هي الحماس والثقة بالنفس والمخاطرة والتحليل والتوازن والمرونة .

3 أظهرت النتائج أن المديرين يتمايزون عن المديرات وكان التمايز لصالح المديرات .

4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حول مدى توفر سمات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في حل المشكلات تبعاً لخبرة وتخصص المجيبين .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة وجود عشرة معوقات للإبداع وهي تتمثل في عدم ووضوح الرؤية ، الخوف من الفشل و التمسك بالأنماط المألوفة ، غياب جو الحرية ، غياب الدوافع الداخلية للإبداع ، عدم التشجيع في المنظمة الإفراط في مكافأة النجاح ، عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة ، الاعتماد المفرط على الخبراء ، وأخيراً عدم شيوع المرح والتسلية في المنظمة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1 وجود معوقات الإبداع السابقة باستثناء معوق الدوافع الداخلية للإبداع .

2 -افتقار المنظمات إلى السياسة التحفيزية التي تعزز التفكير الإبداعي لدى العاملين بها .

3 من خلال استخدام اختبار المقارنات الزوجية توصلت الدراسة إلى أن معوقات الإبداع في المنظمات السعودية تختلف باختلاف نوع الجهات التي يعمل بها المديرون السعوديون في كل من : معوق عدم وضوح الرؤية وعدم التشجيع من المنظمة والإفراط في مكافأة النجاح وعدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة إضافة إلى اختلاف وجود هذه المعوقات بالنسبة لمسمى الوظائف التي يشغلها المديرون في كل من : معوق عدم وضوح الرؤية والخوف من ا لفضل وعدم التشجيع من المنظمة والإفراط في مكافأة المجال وأخيراً معوق الاعتماد المفرط على الخبراء . وأخيراً عدم شيوع المرح والتسلية في المنظمة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1 - وجود معوقات الإبداع السابقة باستثناء معوق الدوافع الداخلية للإبداع .
- 2 - افتقار المنظمات إلى السياسة التحفيزية التي تعزز التفكير الإبداعي لدى العاملين بها .
- 3 - من خلال استخدام اختبار المقارنات الزوجية توصلت الدراسة إلى أن معوقات الإبداع في المنظمات السعودية تختلف باختلاف نوع الجهات التي يعمل بها المديرون السعوديون في كل من : معوق عدم وضوح الرؤية وعدم التشجيع من المنظمات والإفراط في مكافأة النجاح وعدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة إضافة إلى اختلاف وجود هذه المعوقات بالنسبة لمسمى الوظائف التي يشغلها المديرون في كل من : معوق عدم وضوح الرؤية والخوف من الفضل وعدم التشجيع من المنظمة والإفراط في مكافأة النجاح وأخيراً معوق الاعتماد المفرط على الخبراء.
- دراسة السمييري (2003م) بعنوان : (العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة : دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة) .
- وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة والتي تحول دون تمكن الأفراد من إظهار قدراتهم الإبداعية وتوظيفها في خدمة المنظمة وذلك من أجل اقتراح حلول للمشكلات المسببة لذلك ولتهيئة المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع الإداري في تلك المنظمات وقد تم تصميم استبانة للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 343 فرداً من الموظفين العاملين في محافظة جدة ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناقشة استجابات أفراد العينة حول تساؤلات الدراسة ، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :
- 1 - إن غياب الدوافع الداخلية للإبداع وفقدان روح العمل الجماعي ليست من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة .
- 2 - إن مقاومة التغيير وعدم توفر المعلومات وعدم الوضوح في أهداف المنظمة والخوف من الفشل تمثل جانباً من العوامل المعيقة للإبداع في المنظمات .
- 3 - كما ارتفع المستوى التعليمي للعاملين كلما قلت مقاومة التغيير .

- 4 - لا توجد علاقة بين (المرتبة الوظيفية - مدة الخدمة - العمر) وبين مقاومة التغيير .
- دراسة المعلم (2002م) عن (مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء التربوي .
- وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات الإبداع الإداري لمديري المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي ومساعدة مديري المدارس الابتدائية على تطوير أدائهم من خلال مهارات الإبداع الإداري لديهم وقد تم تطبيق الاستبانة على المجتمع الأصلي للدراسة حيث بلغ عددهم من مشرفي الإدارة المدرسية 9 مشرفين و 125 مدير و 481 معلماً بالعاصمة المقدسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :
- 1 - توجد مشكلات إبداعية لدى مديري المدارس حسب رأي مشرفي الإدارة المدرسية والمعلمين .
 - 2 - يوجد تأثير مباشر للمهارات الإبداعية في تطوير الأداء المدرسي لدى مديري المدارس .
 - 3 - توجد معوقات تحد من ممارسة الإبداع الإداري .
 - 4 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عيناته لدراسة (المديرين والمشرفين والمعلمين) تجاه محاور الدراسة الثلاث .
- دراسة المري والباقر (1998م) بعنوان : برنامج مقترح لتدريب المعلمات على أساليب تنمية التفكير الابتكاري لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بقطر .
- هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك معلمات المرحلة الابتدائية لأساليب وميسرات ومعوقات التفكير الابتكاري وإبراز دور المعلم في تنمية الإبداع وتكونت الدراسة من (234) معلمة من معلمات الصفوف العليا من المراحل الابتدائية حول تيسر أو أعاقه المعلم للتفكير الابتكاري وصفات التلميذ المبتكر وأساليب تنمية التفكير الابتكاري من أهم نتائج الدراسة ما يلي :
- 1 - لدى المعلمات معرفة بأغلب أساليب تنمية التفكير الابتكاري التي تم عرضها عليهن ما عدا أساليب : العصف الذهني - التألف بين الأشياء - تحليل العوامل المؤثرة .
 - 2 - وجود فهم وإدراك لدى معلمات المرحلة الابتدائية بدولة قطر لدول المعلم في تيسير أو إعاقه التفكير الابتكاري .
 - 3 - النتائج أظهرت أن المعلمات لسن بحاجة للتدريب على معظم أساليب تنمية التفكير الابتكاري فيما عدا أساليب الألعاب

التعليمية والألغاز الصورية ، طريقة الاستكشاف ، العصف الذهني .

- دراسة الدوي (2001م) عن : (دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين) . دراسة مسحية على إدارة الهجرة والجوازات والإدارة العامة للمرور . هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الإبداع الإداري وأهم العوامل التي تساعد على تنميته كذلك معوقات حل المشكلات الإدارية التي تواجه الأجهزة الزمنية . التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون التشجيع على الإبداع الإداري وتنميته في الأجهزة الأمنية .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها :

- 1 - أن أكثر المشكلات التي تواجه الأجهزة الأمنية من الناحية الإدارية : الجمود والروتين في النظام الإداري ثم التركيز على سلبيات الموظفين مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا الوظيفي .
- 2 - أن أكثر الأساليب نجاحاً في تهيئة الأرضية المناسبة للتفكير الإبداعي أن يتم توفير ا لمدير المبدع الذي يتمتع بسعة الأفق لمعالجة ما يطرأ من مشكلات بالعمل وتنمية قدرات الموظفين عن طريق التدريب والتفكير المرن والنظر إلى المشكلات من عدة زوايا .
- 3 - أن من أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإبداع في حل المشكلات الإدارية هي بالترتيب الخوف من الفشل ، والتمسك بالأنماط المألوفة في العمل وعدم التشجيع في المنظمة ، وضعف المخصصات المالية للتطوير والتدريب وتنمية القدرات الإبداعية وأخيراً ضعف الحافز في المنظمة وانخفاض الدافعية نحو الإبداع .

ثالثاً : الدراسات الأجنبية :

- دراسة سمولينكي وكليز (1995م) *Smolensk and kleiner* بعنوان : (كيف ندرب العاملين على التفكير أكثر إبداعية) .

هدفت الدراسة إلى :

- 1 - التعرف على علاقة تدريب العاملين على التفكير بإبداع مع توصل المديرين لأفضل استخدام للموارد المتاحة .

- 2 - التعرف على الإبداع الإداري في إطار علاقته ببيئة العمل والثقافة السائدة والاتجاهات بالمنظمة .
- 3 - التوصل إلى الجوانب التي يجب توافرها ليتمكن للإدارة تعلم كيفية تحقيق الإدارة الناجحة لمجموعات العمل ذات الحوافز والدوافع للإبداع ؟
وتم التوصل إلى النتائج التالية :
- 1 - يتطلب تدريب العاملين على التفكير الإبداعي أن يتم في إطار التشجيع على التجديد والتغيير سواء في الوسط المادي للعمل أو في سلوك المنظمة .
- 2 - للمساعدة على التحفيز على التفكير الإبداعي فإن المنظمات يجب أن تحرص على تحقيق قيمة المكان المناسب للتشجيع على التفكير الهادئ بعيداً عن العوامل السلبية التأثير .
- 3 - التوصل إلى الجوانب التي يجب توافرها ليتمكن للإدارة تعلم كيفية تحقيق الإدارة الناجحة لمجموعات العمل ذات الحوافز والدوافع للإبداع .
وتم التوصل إلى النتائج التالية :
- 1 - يتطلب تدريب العاملين على التفكير الإبداعي أن يتم في إطار التشجيع على التجديد والتغيير سواء في الوسط المادي للعمل أو في سلوك المنظمة .
- 2 - للمساعدة على التحفيز على التفكير الإبداعي فإن المنظمات يجب أن تحرص على تحقيق قيمة المكان المناسب للتشجيع على التفكير الهادئ بعيداً عن العوامل السلبية التأثير .
- 3 - يؤثر القائد المرح إيجابياً على إيجاد روح الفريق ذات المعنوية العالية مما يساعد على الحماس في اكتساب المعرفة ومما يؤدي إلى الابتكار والأفكار الجديدة .
- 4 - من الجوانب التي تؤدي إلى تنمية الإبداع هي التدريب من أجل إعلاء مهارات الإبداع والتعلم من المبدعين الآخرين .
- دراسة إيكفال (1996م) Ekval بعنوان : (المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار) .
وتتمثل أهداف الدراسة في التالي : تصميم أداء لقياس المناخ الإبداعي ومعرفة صلاحية هذا الأداة عند التطبيق ومدى تفعيلها للنظام المؤسسة وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بفرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي .

وكانت نتائج هذه الدراسة : أن هناك علاقة قوية جد أ بين نمط القيادة والمناخ وأن القيادة المتوجهة نحو التغيير والتطوير تميل إلى أن تظهر أقوى ارتباط مع متغيرات المناخ من حيث النواحي الإبداعية والابتكارية .

- دراسة مكافاذين (1998م) *Mafadzean* بعنوان : (تنمية وحفز التفكير الإبداعي داخل المنظمات) .

وهدفت الدراسة إلى تحقيق هذه الأهداف :

- اكتشاف الطرق والأساليب التي يمكن أن تساعد على تنمية الإبداع في المنظمات .

- إيضاح كيفية قيام المديرين بتحسين مناخ الإبداع بالمنظمات .

- استعراض عدد من أساليب حل المشاكل بإبداع والتي يمكن

استخدامها بواسطة مجموعة متنوعة من المجموعات .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أنه يمكن أن يتم تطوير مناخ الإبداع عن طريق عدة عوامل

منها تشجيع الموظفين على أن يفكروا بطرق إبداعية

وتشجيعهم على تكوين رؤى مشتركة ، خلق مناخ مشجع

على التفوق توفير الدعم من الإدارة العليا للإبداع والابتكار .

- إن النجاح في تنمية الإبداع في إطار مجموعات العمل داخل

المنظمة يمكن أن يصبح فعالاً إذا تم تطوير الثقافة الإبداعية

داخل المنظمة .

- إن أساليب حل المشكلات بطرق إبداعية تساعد على حفز

مجموعات العمل على توليد أفكار مبتكرة يتم إعمالها

وتنفيذها في إطار حلول عملية تنبثق من الفكر الإبداعي

المجرد .

- دراسة كوبر (1998م) *Cooper* بعنوان : (مدخل متعدد الأبعاد

لتبني الإبداع)

هدفت الدراسة إلى :

- التوصل إلى فهم أفضل لموضوع الإبداع .

- إظهار أهمية وجود تعريف واضح للإبداع بالنسبة للطلاب

والممارسين والأطراف الأخرى المعنية بالإبداع .

- عرض الصعوبات المرتبطة بالتحديد الغير مكتمل للإبداع في المجالين البحثي والعملي .
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- 1 - إن المداخل التقليدية لدراسة وإدارة عملية تبني الإبداع لا توفر الإجابة عن التساؤلات الملحة التي تشغل بال الباحثين بالنسبة للابتكار وبذلك يصبح الاستعانة بنموذج جديد متعدد الأبعاد أمراً مطلوباً .
- 2 - إن نموذج الإبداع كمدخل للإبداع يعتبر مناسباً وهاماً للمديرين الممارسين والذي يمكنهم النجاح أو الخسارة في تحقيق الميزة التنافسية اعتماداً على قدراتهم لتكوين توليفة لعملية تبني الابتكار بما يتناسب مع المنظمة .

(ب) الدراسات التي تناولت التغيير :

أولاً : الدراسات المحلية :

- دراسة العامري والفوزان (1997م) بعنوان : (مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية : أسبابها وسبل علاجها) .
- وقد اهتمت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية وبيان أهم هذه العوامل تأثيراً في مقاومة التغيير وقد لخصت الدراسة إلى :
- أن هناك تسعة مصادر رئيسية لمقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية وهذه الأسباب هي : تنظيمية موضوعية - تنظيمية سياسية - إجرائية فنية - شخصية اقتصادية - شخصية عاطفية - قيمية ثقافة - فكرية معرفية وتنسيقية .
- كما توصلت إلى أن أهم مصادر مقاومة الموظفين للتغيير كانت أسباباً تنسيقية تتعلق بدرجة الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والموظفين يلي ذلك في الأهمية عدم وضوح الإجراءات الفنية لتنفيذ التغيير حيث أن فرض التغيير دون توضيح لكيفية تنفيذه ودون إعطاء تعليمات وإرشادات تبرز ما ينبغي عمله قد تجعل الموظفين في دوامة من أمرهم وفي حالة عدم توقع وغموض عالية وهو ما يجعلها يحاربون التغيير .
- دراسة القرشي (1420هـ) بعنوان : (إدارة التغيير مدخل لتطوير العلاقة بين التعليم الثانوي وخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية) .

وقد هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على مفهوم إدارة التغيير وإسهامها في تطوير المؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات التعليم الثانوي خاصة

- تحديد أهمية استراتيجيات خطط التنمية بالمملكة العربية السعودية من أجل إحداث التغيير المنشود في تنمية الموارد البشرية القادرة على الإسهام في هذا التغيير .
- تحليل واقع التعليم الثانوي بالمملكة وتحديد أهم أبعاد التغيير في التعليم الثانوي الحالية والمستقبلية .

وقد استخدمه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1 - إن إدارة التغيير في التربية تعني تغييراً في الإدارة وصولاً لإدراك رؤية عقلية لأفراد هذه الإدارة فتستشرف المستقبل وتحدث التغيير واقعاً معاشاً .
 - 2 - انتهاج سياسات التنمية بالمملكة لاتجاه العلم المستقبلي .
 - 3 - محدودية مشاركة القوى العاملة ال وطنية في تحقيق أهداف التنمية .
 - 4 - تحول سياسات التغيير بالتعليم الثانوي إلى إعداد القوى البشرية المؤهلة والمدربة .
 - 5 - قلة الإقبال على التعلم الثانوي الفني وتذبذب إعداد الملتحقين بأنواعه المختلفة .
- دراسة العمري (2000م) بعنوان : (تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها : دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية) .
وقد هدفت الدراسة إلى :
- التعرف على التقدم والتطور الحاصل في شركة الاتصالات السعودية بناء على التغييرات التي أدخلتها الشركة على كافة مستوياتها التنظيمية .
 - التعرف على الاستراتيجيات التي استخدمت لإدارة التحديات التي واجهت عملية التغيير .
- وقد استخدمه الدراسة المنهج المسحي الوصفي لمناسبته لهذا النوع من الدراسات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- 1 - أن هناك سبعة عوامل رئيسية لتحديات التغيير تمثلت في التالي : ضعف مشاركة الموظفين – قلة الموارد المالية والبشرية –

الخوف من نتائج التغيير - عدم الاستعداد الفني للتغيير - عدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا وأخيراً سرعة التغيير وغموض أهدافه للموظفين .

- 2 - أن هناك خمس عوامل رئيسة لاستراتيجيات إدارة التغيير تمثلت في : تثقيف ومشاركة الموظفين - دعم ومشاركة القيادات العليا - استخدام العقاب والثواب في فرض التغيير - توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة للتغيير - وأخيراً الاستعانة لمستشارين التغيير .

- دراسة نوح (2006م) بعنوان : (مقاومات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمكة المكرمة) . وقد هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية ، والمتعلقة بالجوانب الاجتماعية ، والمتعلقة بالجوانب التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى بمكة المكرمة .

استخدمه الباحثة المنهج الوصفي وتم تصميم استبانته لجمع المعلومات من عينه الدراسة التي بلغ مجموع عينتها 262 عضواً وعضوه وكانت أبرز النتائج :

- 1 - أن أفراد الدراسة يرون أن درجة معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية منخفضة حيث بلغ (2.4) وهذا يشير إلى أن أفراد الدراسة لديهم الاستعداد والجاهزية للتغيير ومواجهة تحدياته .

- 2 - من أبرز المعوقات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية تتمثل في العوامل التالية :

- خوف الموظفين من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير .
 - سوء علاقات الموظفين مع القائمين بتنفيذ التغيير .
 - الإحباط واليأس لدى الموظفين من تجارب فشل سابقة للتغيير .
- 3 - من أبرز معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب التنظيمية هي :

- ندرة الحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين للانخراط في عمليات التغيير .
- نقص الصلاحيات الممنوحة لإدارة القسم للقيام بالتغيير المناسب .
- الغموض والازدواجية والخلط في المهام في كافة الإدارات .
- نقص التدريب والتأهيل المستمر للقيادات الإدارية بالجامعة .
- عدم توفر قاعدة متاحة للجميع للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لعملية التغيير .

ثانياً : الدراسات العربية :

- دراسة العوامل (1992م) بعنوان : (التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة في الأردن : دراسة ميدانية) .
والتي تسهم في تحليل التغيير التنظيمي والتعرف على طبيعته ومشكلاته من خال تناول ظاهرة التغيير في إطارين متكاملين هما : الإطار النظري ، والإطار العملي ، فقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :
- 1 - أن المديرين اتفقوا عموماً على العوائد الإجمالية لبرامج التغيير وانعكاساتها الإيجابية على المنظمة والعاملين وأن التغيير يسهم في تحسين الأداء وتبسيط إجراءاته ومواكبة التطورات والمستجدات .
- 2 - كان من أبرز مشاكل التغيير التنظيمي وأكثرها حيوية وتأثير : مشاكل ضعف الدراسة والتخطيط ، ومقاومة التغيير من قبل العاملين والموظفين .
- دراسة لوصيف (1994م) بعنوان : (أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية) .
وقامت الدراسة بعرض معوقات التغيير ومنها : إسناد الإدارة إلى عديمي المعرفة الإدارية كذلك الأثر السلبي للأيدلوجية (الاشتراكية) على إمكانات التغيير والتجديد الإداري والتدخل والأيدلوجي على الهياكل التنظيمية للمؤسسات والمركزية المفرطة ومن هنا يؤكد الباحث على أهمية تدريب الرؤساء وتغيير سلوكياتهم وتغيير الظروف والمواقف المحيطة بالقيادة ودور الخيال والعقلانية لمواجهة التغييرات المستمرة في البيئة المحيطة .

- دراسة عيد (1995م) بعنوان : (إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية) .
وشملت أهداف الدراسة ما يلي :

- التعرف على مفهوم إدارة الصراع وأساليب العمل بها وتحليل التغييرات التربوية في المنظمات التعليمية وتحديد مجالات استخدام أساليب عمل إدارة الصراع في إحداث التغيير التربوية في المنظمات التعليمية استخدام الباحث المنهج التحليلي من خلال عرض الأدبيات والدراسات المتعلقة بمفهوم الصراع وإدارته وأساليب العمل بها وكذلك رصد وتحليل التغييرات التربوية المعاصرة ومدى إسهام المنظمات التعليمية في مواكبة هذى التغييرات وقدرتها على إحداث التغيير وقد توصل الباحث إلى نتائج تتعلق بالتغيير وتتمثل في :
- 1 - أن أساليب إدارة الصراع تقوم أساساً على مفهوم (إدارة التغيير البناء والمنتج) والذي يستلهم قدرات الأفراد والجماعات على الإبداع والابتكار .
- 2 - أن المنظمات التعليمية باعتبارها منظومة فرعية لنظام أكبر وهو المجتمع ، عليها أن تشارك في إحداث التغييرات التربوية وتوجيهها إلى صالح ورعاية المجتمع ككل .
- 3 - أن التغيير مطلب أساس ومهم في نهايات القرن العشرين والتطلع إلى القرن الحادي والعشرين مما يشير إليه التغير المتسارع والمتلاحق في جوانب الحياة.

- دراسة البلبيسي (2002م) بعنوان : (الأساليب القيادية وإدارة التغيير دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية) .
وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير من خلال التعرف على استراتيجيات التغيير وأهدافه في الشركات المساهمة العامة الأردنية كما تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين هذه الأساليب من جهة وكل من استراتيجيات التغيير وأهدافه من جهة أخرى .

ومن أهم نتائج الدراسة :

- 1 - تلعب القيادة الإدارية دوراً مهماً في تحقيق أهداف الشركة حيث أن استراتيجيات التغيير التي يتبعها المديرون تختلف باختلاف الأساليب القيادية المستخدمة لتحقيق أي تغيير على مستوى الشركات وأن أهداف التغيير تتأثر وتختلف باختلاف الأساليب القيادية .

2 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تدل على أن الأساليب القيادية تختلف من أسلوب لآخر من حيث علاقتها باستراتيجيات التغيير

3 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تدل على أن الأساليب القيادية تختلف من أساليب لآخر من حيث علاقتها بأهداف التغيير .

ثالثاً : الدراسات الأجنبية :

- دراسة مارتن (1995م) *Marten* بعنوان : (تطوير أسلوب المشاركة في قيادة التغيير) .
هدفت الدراسة إلى تصميم أسلوب لاستخدامه في إحداث التغيير التنظيمي بطريقة يمكن من خلالها تقليل الجوانب السلبية وإظهار نتائج إيجابية في وقت وجيز نسبياً .
ومن أهم نتائج الدراسة :

- 1 - وجود أهمية بالغة للقيادة في عملية التغيير .
- 2 - الحاجة للاتفاق الكامل من أفراد المنظمة من أجل تعظيم فعالية التغيير والتقليل من مقاومته .

- دراسة جودد (1997م) *judd* بعنوان : (التأثيرات السلبية والإيجابية على التغيير التعليمي وجهات نظر المديرين والنظار والمعلمين في الولايات الجنوبية الغربية)
تهدف الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر وملاحظات أفراد الدراسة في (11) ولاية جنوبية والتحديد ما إذا كان هناك اختلافاً ملحوظاً في وجهات المعلمين والمديرين والنظار .

وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن المعلمين لاحظوا أن للأعمال والإدارات الإدارية تأثيراً كبيراً على تشجيع وحفز أو رفض وإبطال التغيير الناجح أكثر مما أبداه المديرون والنظار
وترى الهيئة الإدارية للمدرسة أن أكثر العوامل الإيجابية تأثيراً هي تحقيق درجة عالية من الأعمال وتشجيع الفرد على المشاركة والرؤية الخاصة للإداري في حين أن أكثر العوامل السلبية تأثيراً كان الضعف في الاتصال وعدم تشجيع الفرد على المشاركة والأداء الإداري غير المنسجم وال فشل في الاستعداد لتقبل التغيير .

- دراسة دانيلز (2002م) *Daniels* بعنوان : (إدارة التغيير في كليات فيكتوريا الثانوية الست " استراليا ") .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد النماذج الناجحة من الممارسات الخاصة بالتغيير المدرسية الإيجابي عن طريق استكشاف التغيير الذي حدث في

هذه المدرسة من مستوى تحدثه بذاتها ولتحقيق التطوير التنظيمي للمدرسة ، صمم البرنامج من قبل بروفيسور في جنوب أمريكا في الإدارة وطبق البرنامج على المدرسة ولقد تم تدريب مديري المدارس على ذلك البرنامج ونتيجة لذلك دخلت مدارسهم مدارس المستقبل . وكانت نتائج الدراسة :

- 1 - من الأهمية تغيير ثقافة المدرسة من الناحية التنظيمية والأفراد لنجاح عملية التغيير .
- 2 - عند التخطيط للتغيير لابد من مراعاة العناصر الخارجية والداخلية التي تؤثر في التغيير .
- 3 - نوعية القيادة لها تأثير كبير على عملية التغيير .

التعليق على الدراسات :

من خلال استعراض بعض الدراسات في مجال الإبداع الإداري وفي مجال التغيير فقد قسمت الدراسات السابقة إلى قسمين :

القسم الأول :

اهتمت دراسة المعلم وعسيري في البحث عن مهارات وسمات الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات التعليم العام . كما اهتمت دراسة المري والباقر وماكفادزين وسمولينكي ، إلى التعرف على الطرق والأساليب التي تساعد في تنمية مهارات التفكير الإبداعي .

شرحت دراسة إيكفال ، المناخ الذي ينبغي أن يتوفر للبيئة الإبداعية . حددت دراسة السمياري ، العوامل المؤثرة على الإبداع التي تحول دون تمكن الأفراد من إظهار قدراتهم الإبداعية . كما تناولت دراسة الهيجان ، معوقات الإبداع الإداري وتناولت دراسة الدري أيضاً المعوقات التي تحول دون التشجيع على الإبداع . ربطت دراسة الفياض بين القيادة والإبداع . اهتمت دراسة كوبر للتوصل إلى فهم أفضل لموضوع الإبداع ووجود تعريف واضح للإبداع .

القسم الثاني :

- هناك دراسات تناولت التغيير داخل المنظمات التعليمية وإسهامها في تطوير المنظمات التعليمية كدراسة عيد ، ودراسة القرشي ، ودراسة جودد .
- هناك تجارب محلية عربية وعالمية ناجحة لإدارة التغيير كتجربة شركة الاتصالات السعودية كما جاء في دراسة العمري وكليات فيكتوريا الثانوية الست (استراليا) كما جاء في دراسة دانيلز .
- ربطت دراسة عيد بين إدارة التغيير وإدارة الصراع ، وربطت دراسة البلبيسي بين الأساليب القيادية وعلاقتها بإدارة التغير كوحدة واحدة وذلك لإنجاح أهداف التغير التنظيمي .
- تطرقت دراسة الفوزان والعامر إلى موضوع مقاومة التغيير وكيفية التعامل مع تلك المقاومة .
- هناك دراسات ناقشت معوقات إدارة التغير كدراسة نوح ، ودراسة لوصيف ، ودراسة العواملة ، ودراسة مارتن ، في ضوء ما تقدم هناك أوجه تشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في تناولها لموضوعي الإبداع أو التغير وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة على النحو التالي :
- استفادت الدراسة إلى التعرف على بعض مهارات الإبداع الإداري كمهارة الأصالة ، والمرونة ، والطلاقة ، والحساسية ، للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه والتفاصيل . واتفقت بأنها وضحت مفهوم الإبداع ومستوياته وطرق تنمية الإبداع ومعوقات الإبداع وأسباب مقاومة العاملين للتغيير .
- أيضاً استفادت من الدراسات السابقة في التغيير مفهوم التغيير المخطط ومراحله وأنواعه وأسباب مقاومة الموظفين للتغيير ومعوقات التغيير .
- أما أوجه اختلافها مع الدراسات السابقة .
- إن جميع الدراسات السابقة لم تتناول موضوع مهارات الإبداع الإداري ومدى توافرها للمديرين على المستوى التربوي ويستثنى من ذلك دراسة المعلم ودراسة عسيري .
- الدراسات التي تناولت موضوع القيادة والإبداع كانت تهدف إلى معرفة النمط القيادي على الإبداع الإداري أو معرفة العلاقة بين السلوك القيادي والإبداع بينما الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة درجة ممارسة المديرين لأساليب التغيير (الأسلوب التقليدي والأسلوب الاحتوائي) .

- الدراسة الحالية ذكرت دور مهارات الإبداع الإداري في تذليل معوقات التغيير بعكس الدراسات السابقة كدراسة عيد التي ركزت على دور إدارة الصراع في إحداث التغيير .
- الدراسة الحالية هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير وهذا لم تتطرق له الدراسات السابقة .

الفصل الثالث

منهج وإجراءات الدراسة

الفصل الثالث

منهج وإجراءات الدراسة

تناول هذا الفصل خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية والتي تتعلق بمنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة جميع المعلومات وكيفية بنائها وإجراءات الصدق والثبات والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل المعلومات وذلك على النحو التالي :

- منهج الدراسة :

تري الباحثة انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وتساولاتها ، أن المنهج المناسب للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي حيث أن هذا المنهج يعتمد على وصف ما هو كائن وتفسيره ولا يقتصر على جميع البيانات وتبويبها بل يمضي إلى أكثر من ذلك حيث يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات والتعبير عن نتائج الدراسة بالأساليب الإحصائية (عبيدات وآخرون ، 1412هـ ، ص 187) .

- مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن (347) مديرة ومساعدة يعملون في (136) مدرسة ، بواقع (127) مديرة و (220) مساعدة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (1) وصف مجتمع الدراسة من المديرات والمساعدات

العمل	عدد أفراد المجتمع	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستلمة	%
المديرات	127	127	118	92.91
المساعدات	220	220	187	58.00
المجموع	347	347	305	87.90

- عينة الدراسة :

قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات على أفراد المجتمع من المديرات والمساعدات ، وبعد استرجاع الاستبيانات واستبعاد غير المكتمل وغير الصالح منها ، وجد أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (305) استبيان وتمثل (87.9%) من حجم المجتمع الأصلي ، منها (118) استبيان من المديرات وتمثل (92.91%) من العدد الكلي للمديرات ، و (187) استبيان من المساعدات وتمثل (85%) من العدد الكلي للمساعدات . وهي التي اعتمدت عليها الباحثة في التحليل الإحصائي ، وفيما يلي وصف لعينة الدراسة من خلال الاستبيانات المكتملة :

وصف عينة الدراسة من خلال الاستبيانات المكتملة :

تم استخدام الإحصاء الوصفي وذلك تمثل في التكرارات (ك) ونسب المئوية (%) لوصف عينة الدراسة ، وذلك على النحو التالي :

وصف عينة الدراسة حسب نوع العمل :

جدول رقم (2) وصف عينة الدراسة حسب نوع العمل

نوع العمل	ك	%
مديرة	118	38.7
مساعدة	187	61.3
الكلي	305	100

نسبة عينة الدراسة من المديرات (38.7%) ، ونسبة المساعدات (61.3%) .

وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (3) : وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ك	%
بكالوريوس	231	75.7
دبلوم عالي	21	6 ، 9
ماجستير	8	2 ، 6
غير ذلك	45	14 ، 8
الكلي	305	100

نسبة عينة الدراسة من المؤهل العلمي بكالوريوس (75.7%) ونسبة والدبلوم العالي (6.9%) والماجستير (2.6%) وغير ذلك من المؤهلات العلمية (14.8%) .

وصف عينة الدراسة حسب طبيعة المؤهل :

جدول رقم (4) : وصف عينة الدراسة حسب طبيعة المؤهل

طبيعة المؤهل	ك	%
تربوي	279	91.5
غير تربوي	26	8 ، 5
الكلي	305	100

نسبة عينة الدراسة من المؤهل التربوي (91.5%) ومن المؤهل غير التربوي (8.5%) .

وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة :

جدول رقم (5) وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	ك	%
أقل من 5 سنوات	15	4.9
من 5- أقل من 9 سنوات	12	3.9
من 10- أقل من 15 سنة	20	6.6
من 15 سنة – أقل من 20 سنة	62	20.3
من 20 – أقل من 25 سنة	95	31.1
من 25 سنة فأكثر	101	33.1
الكلي	305	100

نسبة عينة الدراسة اللاتي سنوات خبرتهن (أقل من 5 سنوات) بلغت (4.9%) ، اللاتي سنوات خبرتهن من (5- أقل من 9 سنوات) * بلغت (3.9%) ، واللاتي سنوات خبرتهن من (10- أقل من 15 سنة) بلغت (6.6%) واللاتي سنوات خبرتهن من (15- أقل من 20 سنة) بلغت (20.3%) ، واللاتي سنوات خبرتهن من (20- أقل من 25 سنة) بلغت (31.3%) ، واللاتي سنوات خبرتهن من (من 25- سنة فأكثر) بلغت (33.1 %) .

أداة الدراسة :

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كوسيلة أساسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد لمجتمع لتحقيق أهداف الدراسة .

بناء الاستبانة :

- 1 - بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها أسئلتها وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة قامت الباحثة بصياغة الاستبانة في صورتها الأولية وتم عرضها على سعادة المشرفة على الدراسة وذلك لإبداء رأيها وملاحظاتها ، وكان من توجيهات سعادتها عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وذلك لتحكيمها .
- 2 - تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم 1) وقد تصدر الاستبانة خطاب موجه إلى المحكمين يوضح مشكلة وأهداف الدراسة وتسألاتها وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة وذلك من حيث مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه ، ومدى وضوح كل عبارة

وسلامة صياغتها اللغوية وملائمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله ، واقتراح طريقة تحسينها أو الحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً ، وبعد استعادة النسخ المحكمة تم تعديل بعض عبارات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم وحذف أو إضافة بعض العبارات أو إعادة ترتيب بعضها .

3 - الاستبانة في صورتها النهائية احتوت على جزأين أساسيين (ملحق رقم 3) هما :

الجزء الأول : عبارة عن معلومات أولية عن عينة الدراسة من حيث نوع العمل ، المؤهل العلمي ، طبيعة المؤهل ، سنوات الخبرة .
الجزء الثاني : اشتمل على (43) عبارة توزعت على محورين كالتالي :

المحور الأول : أبرز مهارات الإبداع الإداري ، (25 عبارة تأخذ الأرقام من 1-25) .

المحور الثاني : أساليب إدارة التغيير ، (18 عبارة موزعة على جزأين) :

1 - الأسلوب التقليدي (11 عبارة تأخذ الأرقام من 1-11) .

2 - الأسلوب الاحتوائي (7 عبارات تأخذ الأرقام من 12-18) .

استخدمت الباحثة المقياس الخماسي لتحديد درجة الاستجابة ، تم إعطاء الدرجة (5) للاستجابة عالية جداً والدرجة (4) للاستجابة عالية والدرجة (3) للاستجابة متوسطة الدرجة (2) للاستجابة منخفضة والدرجة (1) للاستجابة منخفضة جداً وتم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الأهمية أو الاستخدام :

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1) إلى (1.8) درجة ، تكون درجة الأهمية أو الاستخدام (منخفضة جداً) .

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1.81) إلى (2.6) درجة ، تكون درجة الأهمية أو الاستخدام (منخفضة) .

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.61) إلى (3.4) درجة ، تكون درجة الأهمية أو الاستخدام (متوسطة) .

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.41) إلى (4.2) درجة ، تكون درجة الأهمية أو الاستخدام (عالية) .

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (4.21) إلى (5) درجة ، تكون درجة الأهمية أو الاستخدام (عالية جداً) .

صدق وثبات أداة الدراسة :

صدق الاستبانة :

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس ما أعدت من أجل قياسه فعلاً ، أي تقيس الشيء الذي أعدت لقياسه ، ولا تقيس شيئاً آخر مختلفاً عنه . ولكي يتم التأكد من أن أداة الدراسة وضعت فعلاً لتقيس أهداف الدراسة الحالية ، وحتى يتم التحقق من صلاحية العبارات التي تم إحتوائها من حيث أسلوب الصياغة ، الشمولية ، الوضوح ، تم التأكد من الصدق عن طريق :

صدق المحكمين :

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين وتم أخذ آراء المحكمين حول مدى مناسبة العبارات للمحور الذي صنفت فيه ، كذلك التأكد من وضوح ودقة صياغة العبارات مع اقتراح الصياغة المناسبة إذا تطلب الأمر ذلك ، ومدى مناسبة فئات الاستجابة ، وقد أعتبرت نسبة اتفاق (80%) فأكثر من آراء المحكمين معياراً للحكم على صلاحية العبارات . وتم أخذ جميع ملاحظات المحكمين في الاعتبار ، وعلى ذلك أصبحت الاستبانة تتمتع بالصدق الظاهري أو ما يطلق عليه صدق المحكمين .

ثبات الاستبانة :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج تقريباً إذا ما طبقت أكثر من مرة تحت ظروف متماثلة وهناك طرق كثيرة للتأكد من الثبات ، ولكي يتم التأكد من ثبات الاستبانة في الدراسة الحالية قامت الباحثة باستخدام الطرق التالية :

1- حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ :

جدول رقم (6) حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	قيمة ألفا كرونباخ
الأول	0.97
الثاني (أ)	0.94
الثاني (ب)	0.93

قيم معامل ألف كرونباخ لكل محور وتراوح من 0.93 إلى 0.96 وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثائق بها .

إجراءات تطبيق الاستبانة :

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة تم توزيع الاستبانة بصورتها النهائية على أفراد مجتمع الدراسة من مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية في الفصل الدراسي الأول من عام 1430 هـ وفقاً للخطوات التالية :

- حصلت الباحثة على خطاب من عمادة كلية التربية بالموافقة على التطبيق وموجه إلى إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة .
- حصلت الباحثة على خطاب من سعادة مديرة التخطيط والتطوير التربوي بالموافقة على التطبيق وموجه إلى مديرات المدارس (ملحق رقم 3) .
- تم توزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة عن طريق الباحثة شخصياً تارة وعن طريق بعض الأقارب تارة أخرى ومن ثم جمعها بعد تعبئتها .
- الأساليب الإحصائية المستخدمة :
- تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :
- 1 - التكرارات (ت) .
- 2 - النسبة المئوية (%) .
- 3 - المتوسطات الحسابية .
- 4 - الانحرافات المعيارية .
- 5 - اختبار (ت) .
- 6 - اختبار (ف) .
- 7 - اختبار شيفيه .
- 8-معامل(الفكرونباخ)
- 9-معامل الارتباط(بيرسون).

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

يشتمل هذا الفصل على عرض النتائج التي تم الحصول عليها ، ومن ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج . وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة على النحو التالي :

إجابة السؤال الأول :

ينص السؤال الأول على (ما درجة تمتع مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ؟) .

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، وتم عرض النتائج في جدول رقم (7) ويلاحظ ما يلي :

يتضمن هذا المحور خمساً وعشرين عبارة وتأخذ الأرقام من (1-25) في الاستبانة وتراوحت المتوسطات الحسابية لها من (3.58-4.6) وهذه المتوسطات الحسابية تقع في الفئات الرابعة (عالية) والخامسة (عالية جداً) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وكانت استجابات عينة الدراسة كالتالي :-

العبارات التي كانت استجابة عينة الدراسة عليها بدرجة عالية جداً
يوجد ثلاث عشرة عبارة كانت استجابات عينة الدراسة عليها بدرجة عالية جداً ، وهذه العبارات احتلت الترتيب من الأول إلى الثالث عشر من حيث درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه العبارات ترتيباً تنازلياً كالتالي :

جدول رقم (7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول المحور الأول (مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية)

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	13	الإكثار من طرح الأسئلة عن أسباب المشكلات	4.6	0.57	عالية جداً
2	25	التحلي بالصبر والتأني في معالجة الصعوبات المعقدة	4.53	0.65	عالية جداً
3	12	يربط بين خبراته السابقة واللاحقة في المواقف المختلفة	4.36	0.69	عالية جداً
4	17	المشاركة لإيجاد حلول للمشكلات القائمة في المدرسة	4.34	0.81	عالية جداً
5	10	البحث عن أفكار جديدة باستمرار	4.33	0.76	عالية جداً
6	7	الابتعاد عن المألوف من الأفكار التقليدية	4.31	0.74	عالية جداً
7	15	الإدراك بمواطن الخلل في المواقف التعليمية	4.27	0.7	عالية جداً
8	6	تبني الأفكار الإبداعية الصادرة من العاملين	4.26	0.77	عالية جداً
9	20	جمع أكبر عدد من المعلومات لتحديد المشكلة	4.25	0.73	عالية جداً
10	9	تزويد العاملين بأفكار جديدة للإسهام في تطوير أدائهم	4.23	0.74	عالية جداً
11	4	معالجة المشكلات بأكثر من طريقة	4.21	0.7	عالية جداً
12	5	التكيف مع التعليمات الجديدة بسهولة	4.21	0.72	عالية جداً
13	16	توضيح المواقف وشرحها شرحاً دقيقاً	4.21	0.69	عالية جداً
14	23	التمتع بالقدرة على التركيز وعدم التأثر بالعوامل الخارجية	4.2	0.69	عالية
15	3	تقديم تعليقات مختلفة لحدوث المشكلة	4.15	0.86	عالية
16	8	حل المشكلات بطريقة مبتكرة	4.14	0.74	عالية
17	1	المرونة في تنفيذ التعليمات	4.11	0.89	عالية
18	24	القدرة على التركيز لفترات طويلة	4.05	0.73	عالية
19	22	القدرة على التعامل مع المتغيرات الغامضة في مختلف المواقف	4.04	0.75	عالية
20	14	إدخال تفاصيل كثيرة على الأفكار المطروحة لمعالجة المشكلات	4.03	0.79	عالية
21	19	إمكانية كشف جوانب الغموض المصاحبة لبعض المواقف	3.99	0.71	عالية
22	2	إيجاد أكثر من فكرة بفترة زمنية قصيرة	3.94	0.81	عالية
23	2	المرونة في تنفيذ القوانين	3.83	1.02	عالية
24	19	الإحساس بالمشكلة قبل حدوثها	3.75	0.95	عالية
25	11	تجاهل الأساليب الروتينية أثناء تقديم بدائل لمعالجة المشكلات	3.58	0.96	عالية

المتوسط العام	4.16	0.46	عالية
---------------	------	------	-------

العبارة رقم (13) تنص على (الإكثار من طرح الأسئلة عن أسباب المشكلات) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.60) ، العبارة رقم (25) تنص على (التحلي بالصبر والتأني في معالجة الصعوبات المعقدة) جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.53) ، العبارة رقم (12) تنص على (يربط بين خبراته السابقة واللاحقة في المواقف المختلفة) جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.36) ، العبارة رقم (17) تنص على (المشاركة لإيجاد حلول للمشكلات القائمة في المدرسة) جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (4.34) ، العبارة رقم (10) تنص على (البحث عن أفكار جديدة باستمرار) جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (4.33) ، العبارة رقم (7) تنص على (الابتعاد عن المؤلف من الأفكار التقليدية) جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (4.31) ، العبارة رقم (15) تنص على (الإدراك بمواطن الخلل في المواقف التعليمية) جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (4.27) ، العبارة رقم (6) تنص على (تبني الأفكار الإبداعية من العاملين) جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (4.26) ، العبارة رقم (20) تنص على (جمع أكبر عدد من المعلومات لتحديد المشكلة) جاءت في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (4.25) ، العبارة رقم (9) تنص على (تزويد العاملين بأفكار جديدة للإسهام في تطوير أدائهم) جاءت في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (4.23) ، العبارة رقم (4) تنص على (معالجة المشكلات بأكثر من طريقة) جاءت في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي (4.21) ، العبارة رقم (5) تنص على (التكيف مع التعليمات الجديدة بسهولة) جاءت في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي (4.21) ، العبارة رقم (16) تنص على (توضيح المواقف وشرحها شرحاً دقيقاً) جاءت في الترتيب الثالث عشر بمتوسط حسابي (4.21) .

العبارات التي كانت استجابة عينة الدراسة عليها بدرجة عالية

يوجد اثنا عشر عبارة كانت استجابات عينة الدراسة عالية بدرجة عالية وهذه العبارات احتلت الترتيب من الرابع عشر على الخامس والعشرين من حيث درجة توفير مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، وبناء على قيم المتوسطات الحسابي تم ترتيب هذه العبارات ترتيباً تنازلياً كالتالي :

العبارة رقم (23) تنص على (التمتع بالقدرة على التركيز وعدم
 التأثر بالعوامل الخارجية) جاءت في الترتيب الرابع عشر بمتوسط
 حسابي (4.20) ، العبارة رقم (3) تنص على (تقديم تعليقات مختلفة
 لحدوث المشكلة) جاءت في الترتيب الخامس عشر بمتوسط حسابي (4.15) ،
 العبارة رقم (8) تنص على (حل المشكلات بطريقة مبتكرة)
 الترتيب السادس عشر بمتوسط حسابي (4.14) ، العبارة رقم (1) تنص
 على (المرونة في تنفيذ التعليمات) جاءت في الترتيب السابع عشر
 بمتوسط حسابي (4.11) العبارة رقم (24) تنص على (القدرة على
 التركيز لفترات طويلة) جاءت في الترتيب الثامن عشر بمتوسط حسابي
 (4.05) ، العبارة رقم (22) تنص على (القدرة على التعامل مع
 المتغيرات الغامضة في مختلف المواقع) جاءت في الترتيب التاسع عشر
 بمتوسط حسابي (4.04) ، العبارة رقم (14) تنص على (إدخال تفاصيل
 كثيرة على الأفكار المطروحة لمعالجة المشكلات) جاءت في الترتيب
 العشرين بمتوسط حسابي (4.03) ، العبارة رقم (21) تنص على (إمكانية
 كشف جوانب الغموض المصاحبة لبعض المواقف) جاءت في
 الترتيب الحادي والعشرين بمتوسط حسابي (3.99) ، العبارة رقم (18)
 تنص على (إيجاد أكثر من فكرة بفترة زمنية قصيرة) جاءت في
 الترتيب الثاني والعشرين بمتوسط حسابي (3.94) ، العبارة رقم (2)
 تنص على (المرونة في تنفيذ القوانين) جاءت في الترتيب الثالث
 والعشرين بمتوسط حسابي (3.83) ، العبارة رقم (19) تنص على
 (الإحساس بالمشكلة قبل حدوثها) جاءت في الترتيب الرابع والعشرين
 بمتوسط حسابي (3.75) ، العبارة رقم (11) تنص على (تجاهل
 الأساليب الروتينية أثناء تقديم بدائل لمعالجة المشكلات) جاءت في
 الترتيب الخامس والعشرين بمتوسط حسابي (3.58) .
 مما سبق نرى أن العبارات التي تشير الى ارتفاع درجة المهارات الأبداع
 الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة
 ، تكونت من (25) عبارة ومن خلال استجابات عينة الدراسة على هذه
 العبارات وجد أن هناك استجابة بدرجة عالية جداً على (13) عبارة
 وبدرجة عالية على (12) عبارة . وهذه الاستجابات جعلت قيمة
 المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور يساوي (4.16) وهذا يشير
 إلى الموافقة بدرجة عالية من عينة الدراسة على توفر مهارات الإبداع
 الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة

إجابة السؤال الثاني :

ينص التساؤل الثاني على (ما درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة التغيير ؟).
للإجابة على هذه السؤال تم استخدام التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية المرجحة للعبارة التي تقيس درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة التغيير ، وتم عرض النتائج على النحو التالي :

أولاً : الأسلوب التقليدي :

يندرج تحت هذا المحور (11) عبارة وتأخذ الأرقام من (11-1) في المحور الثاني بالاستبيان وتراوحت المتوسطات الحسابية لها من (1.9 – 3.82) وهذه المتوسطات الحسابية تقع في الفئات الثانية (منخفضة) والثالثة (متوسطة) والرابعة (عالية) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وكانت استجابات عينة الدراسة كالتالي :

جدول رقم (8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة حول المحور الثاني : درجة ممارسة أساليب إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي)

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	1	تنفيذ اللوائح بحذافيرها	3.82	0.84	عالية
2	10	الالتزام الحرفي للأنظمة والقوانين الصادرة من الإدارة العليا	3.53	1.17	عالية
3	6	ندرة الالتحاق بالدورات التدريبية (في المجال) يرسخ استخدام الأساليب الإدارية القديمة	3.06	1.38	متوسطة
4	2	ممارسة الأساليب القديمة في الإدارة بالرغم من التغيرات المتسارعة في هذا العصر	2.49	1.06	منخفضة
5	5	اعتماد الأساليب الإدارية القديمة لا يمكن من التجديد (التغيير)	2.44	1.27	منخفضة
6	3	عدم الاهتمام بتنمية المهارات الإدارية	2.26	1.19	منخفضة
7	8	قلة استخدام التقنيات الحديثة	2.16	1.19	منخفضة
8	7	تجاهل الطرق المناسبة لإحداث التغيير	2.09	1.17	منخفضة
9	9	القصور في متابعة ما يستجد في المجال	2.08	1.16	منخفضة
10	4	الاكتفاء بالخبرات المتراكمة دون العمل على الاستزادة من التقدم المعرفي في المجال	2.05	1.14	منخفضة
11	11	تجاهل الأفكار الجديدة	2.53	0.74	منخفضة

العبارة التي كانت استجابة عينة الدراسة عليها بدرجة عالية

يوجد عبارتين كانت استجابات عينة الدراسة عليها بدرجة عالية ، وهذه العبارات احتلت الترتيب الأول والثاني من حيث درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة لأساليب

إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) ، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم توتيب هذه العبارات ترتيباً تنازلياً كالتالي :

العبرة رقم (19) تنص على (تنفيذ اللوائح بحذافيرها) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.82) ، العبرة رقم (10) تنص على (الالتزام الحرفي للأنظمة والقوانين الصادرة من الإدارة العليا) جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.53)

العبارات التي كانت استجابة عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة

يوجد عبارة واحدة فقط كانت استجابات عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة ، وهذه العبارة احتلت الترتيب الثالث من حيث درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) ، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه العبارات ترتيباً تنازلياً كالتالي :

العبرة رقم (6) تنص على (ندرة الالتحاق بالدورات التدريبية) (في المجال) يرسخ استخدام الأساليب الإدارية القديمة) جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.53)

العبارات التي كانت استجابة عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة

العبرة رقم (2) تنص على (ممارسة الأساليب القديمة في الإدارة بالرغم من التغيرات المتسارعة في هذا العصر) جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.49) ، العبرة رقم (5) تنص على (اعتماد الأساليب الإدارية القديمة لا يمكن من التجديد) (التغيير) جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.44) ، العبرة رقم (3) تنص على (عدم الاهتمام بتنمية المهارات الإدارية) جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (2.26) ، العبرة رقم (8) تنص على (قلة استخدام التقنيات الحديثة) جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (2.16) ، العبرة رقم (7) تنص على (تجاهل الطرق المناسبة لإحداث التغيير) (جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (2.09) ، العبرة رقم (9) تنص على (القصور في متابعة ما يستجد في المجال) جاءت في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (2.08) ، العبرة رقم (4) تنص على (الاكتفاء بالخبرات المتراكمة دون العمل على الاستزادة من التقدم المعرفي في المجال) جاءت في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (2.05) العبرة رقم (11) تنص على (تجاهل الأفكار الجديدة) جاءت في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي (1.90) .

مما سبق نرى أن العبارات التي تشير إلى ارتفاع درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) ، تكونت من (11) عبارة ومن خلال استجابات عينة الدراسة على هذه العبارات وجد أن هناك استجابة بدرجة عالية على عبارتين وبدرجة متوسطة على عبارة واحدة وبدرجة منخفضة على ثمان عبارات . وهذه الاستجابات جعلت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور يساوي (2.53) وهذا يشير إلى الموافقة بدرجة منخفضة من عينة الدراسة على ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) .

ثانياً : الأسلوب الاحتوائي :

يندرج تحت هذا المحور سبع عبارات وتأخذ الأرقام من (12-18) في المحور الثاني بالاستبيان وتراوحت المتوسطات الحسابية لها من (4.24-4.58) وهذه المتوسطات الحسابية تقع كلها في الفئة الخامسة (عالية جداً) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وكانت استجابات عينة الدراسة كالتالي :-

جدول رقم (9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني : درجة ممارسة أساليب إدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي) .

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	14	السعي وراء أفضل مستوى من الانجاز	4.58	0.58	عالية جداً
2	15	دراسة الموقف قبل إصدار القرار	4.55	0.61	عالية جداً
3	17	المشاركة لإيجاد حلول للمشكلات القائمة في المدرسة	4.49	0.66	عالية جداً
4	18	العمل على تطبيق الأهداف عند وضعها لها من حيث توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيقها	4.43	0.59	عالية جداً
5	13	العلم على إيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات	4.42	0.66	عالية جداً
6	12	وضع أهداف مستقبلية للمدرسة	4.39	0.76	عالية جداً
7	16	زيارة المعلمات في غرفهن لمعرفة آرائهن عن التغيير	4.24	0.82	عالية جداً
المتوسط العام			4.44	0.51	عالية جداً

العبارات التي كانت استجابة عينة الدراسة عليها بدرجة عالية جداً

يوجد سبع عبارات كانت استجابات عينة الدراسة عليها بدرجة عالية جداً ، وهذه العبارات احتلت الترتيب من الأول إلى السابع من حيث درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة

المكرمة لأساليب إدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي) وبناء على قيم المتوسط الحسابي تم ترتيب هذه العبارات ترتيباً تنازلياً كالتالي :

العبارة رقم (14) تنص على (السعي وراء أفضل مستوى من الانجاز) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.58) ، العبارة رقم (15) تنص على (دراسة الموقف قبل إصدار القرار) جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.55) ، العبارة رقم (17) تنص على (المشاركة لإيجاد حلول للمشكلات القائمة في المدرسة) جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.49) ، العبارة رقم (18) تنص على العمل على تطبيق الأهداف عند وضعها لها من حيث توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيقها) جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (4.43) ، العبارة رقم (13) تنص على (العمل على إيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات) جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (4.42) ، العبارة رقم (12) تنص على (وضع أهداف مستقبلية للمدرسة) جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (4.39) ، العبارة رقم (16) تنص على (زيارة المعلمات في غرفهن لمعرفة آرائهن عن التغيير) جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (4.24) .

مما سبق نرى أن العبارات التي تقيس درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي) تكونت من سبع عبارات ومن خلال استجابات عينة الدراسة على هذه العبارات وجد أن هناك استجابة بدرجة عالية جداً على جميع عبارات هذا المحور . وهذه الاستجابات جعلت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور يساوي (4.44) وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة تمارس الأسلوب الاحتوائي بدرجة عالية في عملية إدارة التغيير عملية .

إجابة السؤال الثالث :

ينص السؤال الثالث على (هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات الإبداع الإداري وإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ؟) .

للإجابة على ه ذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات الإبداع الإداري وإدارة التغيير ، وعرض النتائج في جدول رقم (10) على النحو التالي :

جدول رقم (10) : معاملات ارتباط بيرسون بين درجات الإبداع الإداري وإدارة التغيير

الإبداع	إدارة التغيير	
	معامل الارتباط	
	الأسلوب التقليدي	الأسلوب الاحتوائي
	0.195*	0.718*

* تعني دالة إحصائية عند مستوى (0.05) تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجات الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) حيث كان معامل الارتباط لبيرسون يساوي (0.195-) وهذا يعني أنه كلما ارتفعت درجة الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، تنخفض درجة استخدام الأسلوب التقليدي .

كذلك تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجات الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي) حيث كانت معامل الارتباط لبيرسون يساوي (0.718) وهذا يعني أنه كلما ارتفعت درجة الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ترتفع درجة استخدام الأسلوب الاحتوائي .

إجابة السؤال الرابع :

(هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغيرات الدراسة ؟)

أولاً : حسب متغير نوع العمل

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغيرات الدراسة ؟)

أولاً : حسب متغير نوع العمل

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير نوع العمل ، تم استخدام اختبار (ت) وعرض النتائج كالتالي :

جدول رقم (11) : نتائج اختبارات للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير نوع العمل

المحاور	نوع العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول	مديرة	118	4.28	0.42	3.91	303	0.00
	مساعدة	187	4.08	0.47			

0.44	303	0.76	0.57	2.49	118	مديرة	الثاني (أ)
			0.74	2.56	187	مساعدة	
0.01	303	2.84	0.49	4.54	118	مديرة	الثاني (ب)
			0.52	4.38	187	مساعدة	

المحور الأول (مهارات الإبداع الإداري)

المتوسطات الحسابية لاستجابات (مديرة) و (مساعدة) هي (4.28 ، 4.08) بانحرافات معيارية (0.42 ، 0.47) على التوالي ،
 وقيمة (ت) هي (3.91) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ،
 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات
 الاستجابات لصالح (مديرة) .

الحول الثاني (إدارة التغيير : الأسلوب التقليدي)

المتوسطات الحسابية لاستجابات (مديرة) و (مساعدة) هي (2.49 ، 2.56) بانحرافات معيارية (0.75 ، 0.74) على التوالي وقيمة (ت) هي (0.76) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات رغم اختلاف العمل .

المحور الثاني (إدارة التغيير : الأسلوب الاحتوائي)

المتوسطات الحسابية لاستجابات (مديرة) و (مساعدة) هي (4.54 ، 4.38) بانحرافات معيارية (0.49 و 0.52) على التوالي ، وقيمة (ت) هي (2.84) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات لصالح (مديرة) .

ثانياً : حسب متغير المؤهل العلمي :

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ، تم استخدام اختبار تحلي التباين الأحادي (ف) وعرض النتائج كالتالي :

جدول رقم (12) نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	0.63	3	0.12	1.00	0.39
	داخل المجموعات	63.54	301	0.21		
	الكلية	64.18	304			
الثاني (أ)	بين المجموعات	0.34	3	0.11	0.21	0.89
	داخل المجموعات					
	الكلية	167.04	304			

0.26	1.35	0.35 0.26	3 301	1.06 79.02	بين المجموعات داخل المجموعات	الثاني (ب)
			304	80.08	الكلية	

المحور الأول (مهارات الإبداع الإداري)

قيمة (ف) تساوي (1.00) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة

المحور الثاني (إدارة التغيير : الأسلوب التقليدي)

قيمة (ف) تساوي (0.21) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة

المحور الثاني (إدارة التغيير : الأسلوب الاحتوائي)

قيمة (ف) تساوي (1.35) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة .

ثالثاً : حسب متغير طبيعة المؤهل

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير طبيعة المؤهل ، ثم استخدام اختبار (ت) وعرض النتائج كالتالي :
جدول رقم (13) : نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المؤهل

المحاور	طبيعة المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول	تربوي	279	4.17	0.47	1.01	303	0.31
	غير تربوي	26	4.07	0.33			
الثاني(أ)	تربوي	279	2.53	0.75	0.54	303	0.58
	غير تربوي	26	2.61	0.71			
الثاني(ب)	تربوي	279	4.45	0.52	1.21	303	0.23
	غير تربوي	26	4.32	0.46			

المحور الأول (مهارات الإبداع الإداري)

المتوسطات الحسابية لاستجابات (تربوي) و (غير تربوي) هي (4.17 ، 4.07) بانحرافات معيارية (0.47 ، 0.33) على التوالي ، وقيمة (ت) هي (1.01) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

(0.05) ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات رغم اختلاف طبيعة المؤهل .

المحور الثاني (إدارة التغيير : الأسلوب التقليدي)

المتوسطات الحسابية لاستجابات (تربوي) و (غير تربوي) هي (2.53، 2.61) بانحرافات معيارية (0.75 ، 0.71) على التوالي وقيمة (ت) هي (0.54) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات رغم اختلاف طبيعة المؤهل ز

المحور الثاني (إدارة التغيير : الأسلوب الاحتوائي)

المتوسطات الحسابية لاستجابات (تربوي) و (غير تربوي) هي (4.32 ، 4.45) بانحراف معيارية (0.52 ، 0.46) على التوالي وقيمة (ت) هي (1.21) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات رغم اختلاف طبيعة المؤهل .

رابعاً : حسب متغير سنوات الخبرة

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير سنوات الخبرة ، ثم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) وعرض النتائج كالتالي :

جدول رقم (14) : نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	3.02	5	0.60	2.96	0.01
	داخل المجموعات	61.15	299	0.21		
	الكلية	64.18	304			
الثاني (أ)	بين المجموعات	2.12	5	0.42	0.77	0.57
	داخل المجموعات	164.92	299	0.55		
	الكلية	167.04	304			
الثاني (ب)	بين المجموعات	2.96	5	0.59	2.30	0.04
	داخل المجموعات	77.11	299	0.26		
	الكلية					

المحور الأول (مهارات الإبداع الإداري)

قيمة (ف) تساوي (2.96) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ، وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف سنوات الخبرة ولمعرفة لصالح من هذه الاختلافات وجد في اختبار شيفيه ما يلي :

جدول رقم (15) : نتائج اختبار (شيفيه) لتحديد اتجاهات الفروق في المحور الأول حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطات	الدلالة
أقل من 5 سنوات	1.84	توجد فروق دالة لصالح أقل من 5 سنوات

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف عدد سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) و (من 15- أقل من 20 سنة) لصالح (أقل من 5 سنوات) وتعتقد الباحثة أن السبب في ذلك ربما يرجع إلى اعتياد أصحاب الخبرات الكبيرة من المديرات والمساعدات على العمل التقليدي مقارنة بحديثي الخبرة الذي ربما تناولن أثناء دراستهن الحديثة مهارات الإبداع ، ومجارة النظام الإداري الحديث والذي يعتمد على المهارات الإبداعية .

المحور الثاني (إدارة التغيير : الأسلوب التقليدي)

قيمة (ف) تساوي (0.77) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة .

المحور الثاني (إدارة التغيير : الأسلوب الاحتوائي)

قيمة (ف) تساوي (2.30) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ، وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف سنوات الخبرة ولمعرفة لصالح من هذه الاختلافات وجد من اختبار شيفيه ما يلي :

جدول رقم (16) : نتائج اختبار (شيفيه) لتحديد اتجاهات الفروق في المحور الأول حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطات	الدلالة
أقل من 5 سنوات	1.75	توجد فروق دالة لصالح أقل من 5 سنوات

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف عدد سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) و (من 15- أقل من 20 سنة) لصالح (أقل من 5 سنوات) وتعتقد الباحثة أن السبب في ذلك ربما يرجع إلى ما ذكر آنفا من رغبة حديثي الخبرة على ممارسة الأسلوب الاحتوائي مقارنة بأصحاب الخبرات الكبيرة .

الفصل الخامس

- ملخص النتائج
- التوصيات
- المقترحات

الفصل الخامس

ملخص النتائج :-

1- النتائج الخاصة باستجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

العبارات التي تقيس درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، تكونت من (25) عبارة ومن خلال استجابات عينة الدراسة على هذه العبارات وجد أن هناك استجابة بدرجة عالية جداً على (13) عبارة وبدرجة عالية على (12) عبارة وهذه الاستجابات جعلت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور يساوي (4.16) وهذا يشير إلى الموافقة بدرجة عالية من عينة الدراسة على توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ربما يرجع ذلك إلى الدورات التدريبية التي تتلقاها المديرات .

العبارات التي تقيس درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) ، تكونت من (11) عبارة ومن خلال استجابات عينة الدراسة على هذه العبارات وجد أن هناك استجابة بدرجة عالية على (2) عبارة وبدرجة متوسطة على عبارة واحدة وبدرجة منخفضة على (8) عبارات وهذه الاستجابات جعلت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور يساوي (2.53) وهذا يشير إلى ممارسة إدارة التغيير للأسلوب التقليدي كانت بدرجة منخفضة .

العبارات التي تقيس درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي) ، تكونت من (7) عبارات ومن خلال استجابات عينة الدراسة على هذه العبارات وجد أن هناك استجابة بدرجة عالية جداً على جميع عبارات هذا المحور . وهذه الاستجابات جعلت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور يساوي (4.44) وهذا يشير إلى ممارسة إدارة التغيير للأسلوب الاحتوائي كانت بدرجة عالية .

2- النتائج الخاصة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين

درجات الإبداع الإداري وإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة

* وجود علاقة ارتباطية سالبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجات الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب التقليدي)

وهذا يعني أنه كلما ارتفعت درجة الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، تنخفض درجة استخدام الأسلوب التقليدي .

* وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجات الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي) وهذا يعني أنه كلما ارتفعت درجة الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ترتفع درجة استخدام الأسلوب الاحتوائي .

3- النتائج الخاصة بالفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة
تعزى إلى اختلاف متغيرات الدراسة .

أولاً : حسب متغير نوع العمل :

- المحور الأول (مهارات الإبداع الإداري) : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات لصالح (مديرة) .
- المحور الثاني (إدارة التغيير : الأسلوب التقليدي) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات لصالح (مديرة) .

ثانياً حسب متغير المؤهل العلمي :

- المحور الأول (مهارات الإبداع الإداري) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة .
- المحور الثاني (إدارة التغيير : الأسلوب التقليدي) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة .
- المحور الثاني (إدارة التغيير : الأسلوب الاحتوائي) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة .

ثالثاً : حسب متغير طبيعة المؤهل

- المحور الأول (مهارات الإبداع الإداري) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات رغم اختلاف طبيعة المؤهل .
- المحور الثاني (إدارة التغيير : الأسلوب التقليدي) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات رغم اختلاف طبيعة العمل .

- المحور الثاني (إدارة التغيير : الأسلوب الاحتوائي) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات رغم اختلاف طبيعة العمل .

رابعاً : حسب متغير سنوات الخبرة

- المحور الأول (مهارات الإبداع الإداري) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف عدد سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) و (من 15- أقل من 20 سنة) لصالح (أقل من 5 سنوات)
- المحور الثاني (إدارة التغيير : الأسلوب الاحتوائي) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف عدد سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) و (من 15- أقل من 20 سنة) لصالح (أقل من 5 سنوات) .

التوصيات :

- حيث إن التوصيات تنبثق من النتائج ، لذا توصي الباحثة بما يلي :-
 - أشارت النتائج إلى توفر مهارات الإبداع الإدارة لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة بدرجة عالية ، لذا توصي الباحثة بالمحافظة على تلك المهارات الإبداعية وتمييزها وتطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال بالتوسع في الدورات التدريبية التي تساعدهم على التعرف على كل ما هو جديد في مجال الإدارة مما ينعكس أثره على تنمية مهارات الإبداع لديهن وتكثيف زيارات المشرفات الإداريات للمديرات اللاتي يعانين من قصور في المهارات الإبداعية لتوجيههم بكل ما يساعدهم على تطوير أدائهم ووضع معايير واضحة مبنية على أسس علمية لاختيار المديرات .
- حيث أشارت النتائج أن الموافقة كانت بدرجة منخفضة من عينه الدراسة على درجة ممارسه مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) لذا توصي الباحثة بالعمل على استمرارية البعد عن ممارسه الأسلوب التقليدي والإطلاع على ما يستجد في المجال باستمرار والاستفادة من خبرات المديرات بالمدارس النموذجية وذلك من خلال ترشيحهن للقيام بزيارات لنقل خبراتهم ووضع حوافز لتشجيع المبادرات في إحداث التغيير وتشجيع القيادات العليا للأفكار الجديدة والبناءة النابعة من المديرات وتطبيقها في حدود الإمكانيات بهدف تحسين وتطوير العمل .
- حيث أشارت النتائج أن مديرات المدارس يمارسن الأسلوب الاحتوائي في إدارة التغيير لذا توصي الباحثة بالعمل على استمرارية تطبيق ممارسه الأسلوب الاحتوائي وذلك بمكافئه المديرات المبادرات بحوافز مادية ومعنوية مما يشكل حافزا لبقية المديرات للعمل على تطوير أنفسهن وتشجيعهن على الإطلاع والقراءة لاكتساب الثقافة والمعرفة.
- حيث أشارت النتائج أنه كلما ارتفعت درجة الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة تنخفض درجة استخدام الأسلوب التقليدي ، لذا توصي الباحثة بالعمل على رفع درجات الإبداع الإداري سواء بمنح الصلاحيات

للإبداع أو عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل لما في ذلك من أثر طيب على خفض ممارسة الأسلوب التقليدي .

- حيث أشارت النتائج أنه كلما ارتفعت درجة الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ترتفع درجة استخدام الأسلوب الاحتوائي ، لذا توصي الباحثة بالعمل على رفع درجات الإبداع الإداري كما سبق القول سواء بمنح الصلاحيات للإبداع أو عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل لما في ذلك من نتائج إيجابية على رفع ممارسة الأسلوب الاحتوائي .
- حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات في مهارات الإبداع الإداري والأسلوب الاحتوائي لصالح المديرات ، لذا توصي الباحثة بعقد اجتماع بين المديرات والمساعدات للتنافس وتفسير سبب الاختلافات في درجة مهارات الإبداع الإداري والأسلوب الاحتوائي .
- حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات في مهارات الإبداع الإداري والأسلوب الاحتوائي لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات ، لذا تعتقد الباحثة أن أصحاب الخبرات الكبيرة ربما اعتادوا أسلوب العمل التقليدي وتوصي الباحثة بالاهتمام بذوات الخبرات الكبيرة ومحاولة تعزيز الاتجاه لديهن نحو مهارات الإبداع الإداري والأسلوب الاحتوائي عن طريق عقد الدورات التدريبية التي تساعدن في التعرف على كل ما هو جديد في مجال الإدارة والاهتمام بالنمو المعرفي لرفع كفاءتهن الإدارية عن طريق تدريبهن وابتعاثهن وأتاحة الفرصة لهن لمواصلة دراستهن العلمية .

بحوث مقترحة :

- 1 - إجراء دراسة مماثلة تطبق على مديري ووكلاء المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ومقارنة نتائج الدارستين معاً .
- 2 - إجراء دراسة مماثلة تطبق في مناطق أخرى بالمملكة .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- القرآن الكريم .
- إبراهيم ، مجدي عزيز ، (2005م) ، تربية الإبداع وإبداع التربية
في مجتمع المعرفة ، ط 1 ، عالم الكتب للنشر ، القاهرة .
- أبو جلالة ، صبحي حمدان ، (2007م) ، مناهج العلوم وتنمية
التفكير الإبداعي ، ط 1 ، دار الشروق ، عمان .
- الأغبري ، عبد الصمد ، (2000م) ، الإدارة المدرسية البعد
التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، ط 1 ، دار النهضة العربية للنشر ،
بيروت .
- الباحسين ، سامي عبد الله ، (2001م) ، القيادة الإدارية ومتطلبات
التغيير ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادية في مواجهة
التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، القاهرة .
- بدر ، حامد أحمد ، (1997م) ، السلوك التنظيمي ، ط 6 ، دار العلم
للنشر والتوزيع ، الكويت .
- البدري ، طارق ، (2002م) ، الأساليب القيادية والإدارية ، ط 1 ،
دار الفكر ، الأردن .
- البلبيسي ، حلمي ، (2002م) ، الأساليب القيادية والإدارية ، ط 1 ،
دار الفكر ، الأردن .
- البلبيسي ، حلمي ، (2002م) ، "الأساليب القيادية وإدارة التغيير
دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية" ، رسالة
ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان .
- الجابري ، بشير شقيب ، (1994م) ، القيادة والتغيير وبحوث
قيادية أخرى ، ط 1 ، دار حافظ .
- جروان ، فتحي عبد الرحمن ، (2002م) ، الإبداع ، ط 1 ، دار
الفكر ، الأردن .
- _____ ، فتحي عبد الرحمن ، (1425هـ) ، الموهبة والتفوق
والإبداع ، ط 2 ، دار الفكر ، عمان .
- الجعيد ، خالد عويض سليمان ، (2002م) ، مؤتمر القيادة الإبداعية
والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ، بيروت .
- حمود ، خضير كاظم ، (2002م) ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء ،
عمان .
- الحميدي ، منال حسين حسن ، (1426هـ) ، "مهارات الإبداع
الإداري اللازمة لقائد التغيير ومدى توافرها لدى مديري ومديرات

- المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- الحوامدة ، نضال ، الهيتي ، صلاح الدين ، (2001م) ، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة دراسة ميدانية في شركتي البوتاس والأسمنت في الأردن ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات ال معاصرة للإدارة العربية ، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، (2004م) ، منهج المدير الفعال إدارة التطوير والتغيير ، إشراف عبدالرحمن توفيق ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ط 3 .
- خليل ، نبيل مرسي ، (1996م) ، التخطيط الاستراتيجي ، ط2 و دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية .
- دنت ، فيونا إيسا ، (2007م) ، القيادة ، ط2 و تعريب مكتبة جرير .
- الدوي ، عدنان جمعة ، (2001م) ، "دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية ناسف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا .
- الرازي ، زين الدين محمد أبي بكر عبد القادر (2005م) ، مختار الصحاح ، ط11 ، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر ، لبنان .
- الزهراني ، مسفر سعيد محمد ، (2003م) ، استراتيجيات الكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة ، ط1 ، دار طيبة ، مكة المكرمة .
- زكري ، عبد الله محمد ، بشير ، ناصر أحمد ، عجيمان ، موسى علي ، عجيب ، أحمد حسين ، (1423هـ) ، إدارة التغيير ، مجلة الإدارة المدرسية ، وزارة المعارف ، العدد 3 .
- زمزمي ، عواطف أحمد ، (2007م) ، تعليم التفكير وتنمية قدراته ، ط1 و دراسة منشورة في كتاب ، الجزء الأول ، مكتبة الرشد للنشر ، الرياض .
- السرور ، ناديا هائل ، (1423هـ) ، مقدمة في الإبداع ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان .

- سعادة ، جودت أحمد ، (2003م) ، تدريس مهارات التفكير ، ط 1 ، دار الشروق ، الأردن .
- السميري ، حامد عاتق مرزوق ، (2003م) ، "العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة في محافظة جدة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز .
- السويدان ، طارق محمد ، العدلوني ، محمد أكرم ، (2004م) ، مبادئ الإبداع ، ط 3 .
- شكشك ، أنس (2007م) ، الإبداع نروة العقل الخلاق ، ط 1 ، كتابنا للنشر ، لبنان .
- الشلحوط ، فريز محمود أحمد ، (2002م) ، نظريات في الإدارة التربوية ، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع ، الرياض .
- صالح ، سرمد غانم ، رشيد ، اسيل زهير ، (2006م) ، تعزيز الإبداع في التعليم الجامعي ، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي ، كلية الاقتصاد والعلوم الإداري جامعة اليرموك ، الأردن .
- الطجم ، عبد الله عبد الغني ، (2003م) ، التطوير التنظيمي ، ط 3 ، دار حافظ للنشر والتوزيع .
- الطعمانة ، محمد ، يونس ، طارق شريف ، (2001م) ، الإبداع مقوماته ومعوقاته دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادية الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، جامعة الدول العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- عامر ، أيمن ، (2004م) ، الإبداع والصراع ، ط 1 ، ايتراك للنشر ، القاهرة .
- عبد العال ، حسن إبراهيم ، (1425هـ ، التربية الإبداعية ضرورة وجود ، ط 1 ، دار الفكر ، عمان .
- عبد الفتاح ، نبيل عبد الحافظ ، (1995م) ، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات ، مجلة الإداري ، العدد 60 ، السنة 17 .
- عبيدات ، ذوقان ، عدس ، عبدالرحمن ، كايد ، عبد الحق ، (2003م) ، البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه ، ط 3 ، دار أسامة ، الرياض .

- عسيري ، يحيى علي يحيى ، (1420هـ) ، "مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مكة المكرمة .
- عليوة ، سيد ، (بدون) ، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية ، ط1 ، كتبة جزيرة الورد .
- عماد الدين ، منى مؤتمن ، (2003م) ، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن 21 ، بحث منشور في لثاقب ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان .
- _____ ، منى مؤتمن ، (2004م) ، أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية المتميزة ، ط1 ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان .
- عيد ، رمضان أحمد و (1995م) ، إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية ، دراسة منشورة في مؤتمر إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي ، المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية ، القاهرة .
- العامري ، أحمد سالم ، الفوزان ، ناصر محمد (1997م) ، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية أسبابها وسبل علاجه ، مجلة الإدارة العامة ، مجلد 37 ، عدد 3 ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- العتوم ، عدنان يوسف ، الجراح ، عبد الناصر ذياب ، بشارة ، موفق و (1427هـ) ، تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان .
- العطيات ، محمد يوسف النمران ، (2006م) ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين ، بحث منشور في كتاب ، ط1 ، دار الحامد للنشر ، عمان .
- العمري ، ظافر م حمد مناع ، (2000م) ، تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

- العوامل ، نائل ، (1992م) ، التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن دراسة ميدانية و العدد 2 ، المجلد 8 ، مجلة أبحاث اليرموك و الجامعة الأردنية ، عمان .
- الفياض ، محمود أحمد (1995م) ، "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردني استخدام نظرية الشبكة الإدارية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية .
- القحطاني ، سالم سعيد حسن ، (2001م) ، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي ، ط 1 ، الرياض .
- _____ ، سالم سعيد ، (2002م) ، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، مجلة جامعة الملك سعود ، م 14 ، العلوم الإدارية 2 و الرياض .
- القرشي ، نواف رزيق ، (1420هـ) ، "إدارة التغيير مدخل لتطوير العلاقة بين التعليم الثانوي وخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- القيروني ، محمد قاسم و (1420هـ) ، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان .
- اللوزي ، موسى ، (2002م) ، التنمية الإدارية ، ط 2 ، دار وائل للنشر ، عمان .
- لوصيف ، سعيد ، (1994م) ، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية ، مجلة الإداري ، مسقط و السنة 16 ، العدد 58 .
- مصطفى ، أحمد سيد ، (2001م) ، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة ، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العرب ية ، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة
- مركز التميز للمنظمات غير حكومية [HTTP://www.ngoce.content/changem.doc](http://www.ngoce.content/changem.doc)
- مصطفى ، غزة جلال (2008م) ، الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة " رؤية استراتيجية " ، المكتب الحج امعي ، الحديث ، الإسكندرية

- المطيري ، نواف بجاد الجبرين ، (1426هـ) ، التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- المعاينة ، خليل عبد الرحمن ، البواليز ، محمد ع بد السلام ، (2004م) ، الموهبة والتفوق ، ط2 ، دار الفكر ، عمان .
- ملائكة ، عبد العزيز محمد ، (2007م) ، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة مع قراءات من المنظور الإسلامي ، دار العلم ، جدة .
- المعلم ، طه عبد القادر طه ، (2002م) ، مهارات الإبداع الإداري كما يدرّسها مديروا المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- معوض ، خليل ميخائيل ، (2002م) ، قدرات وسمات الموهوبين ، ط4 ، مركز الإسكندرية للكتاب .
- منسي ، محمود عبد الحليم ، (1429هـ) ، الإبداع والموهبة في التعليم العام ، دار المعرفة الجامعية .
- المغازي ، إبراهيم محمد ، (2002م) ، كيف تكون مبدعا ، ط1 ، مكتبة الإيمان ، القاهرة .
- النفيعي ، ضيف الله عبد الله ، (2004م) ، معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية دراسة استطلاعية ، مجلة دراسة الخليج والجزيرة العربية العدد 116 .
- النمر ، سعود محمد ، (1992م) ، السلوك الإداري ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، عمادة شئون المكتبات .
- نوح ، هوازن محمد عبد الوهاب ، (2006م) ، معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- هيجان ، عبد الرحمن ، (1420هـ) ، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية ، العدد 1 ، الإدارة العامة .
- [HTTP:WWW.IPA.EDU.SA](http://www.ipa.edu.sa) -
- <http://www.moe.gov.sa/openshar/moe> -

ثانيا المراجع الأجنبية :

-Cooper, Juettr (1998), A multidimensional Approach to the Adoption of innovation" Management Decision, Volume 36, Nu'mber8, MCB, university press, London, p.p.502-493

-Daniels, Raymond George (2002).The management of change in six Victorian secondary colleges(Australia). Phd. UNIVERSITY OF NEW SOUTH WALES (AUSTRALIA.(

-Ekval , goran,(1996)," organizational climate for creativity and innovation "European journal of work and organizational psychology, volume5, number1, taylor and francis group, London, p.p .123-105

-Jupp ;Alesa Hicks, Positive and Negative influence on Education change; The perspectives of superintends, and Teachers in southeastern states, D.A.I., The Humanities and social sciences, VoI.85,N03, December .1997

-Marten, port Robert(1995) ;Development of A participative Approach to guide organizational change, EDD university of sandiego.

-Mcfadzean, Elspeth (1998); Enhancing creative thinking with in Organization, management Decision, volume (36),numberS, MCP university press, London, p.p309-31S.

-Smolensk, Elizabeth & Kleiner, Brain(199S); How to train people to Think more creatively, management development review, vol(8), no.(6), London, p;28-33 .

الملاحق

ملحق رقم (1)
قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة :

الاسم	القسم	الجامعة
د/ منى بنت حميد	مناهج وطرق تدريس	كلية التربية – جامعة أم القرى
د/ ليلى بنت عبد الله المزروعى	علم نفس	كلية التربية – جامعة أم القرى
د/ أسعد بن حسن مكاي	إدارة تربوية وتخطيط	كلية التربية – جامعة أم القرى
د/ زهير بن أحمد الكاظمي	إدارة تربوية وتخطيط	كلية التربية – جامعة أم القرى
د/ محمد بن محمد رسمي	إدارة تربوية وتخطيط	كلية التربية – جامعة أم القرى
د/ فريدة بنت عبد الله البسام	إدارة تربوية وتخطيط	كلية التربية – جامعة أم القرى
د/ رمضان بن أحمد عيد الصباغ	إدارة تربوية وتخطيط	كلية التربية – جامعة أم القرى
د/ عبدا الله صلاح اللحياني	إدارة تربوية وتخطيط	كلية التربية – جامعة أم القرى
د/ ربيع بن سعيد طه	علم نفس	كلية التربية – جامعة أم القرى
د/ رجاء بن سيد على المحضار	التربية الإسلامية والمقارنة	كلية التربية – جامعة أم القرى



ملحق رقم (2)

تحكيم الأداء

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة عضو هيئة التدريس الموقع

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة)
كمطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط حيث
أن أهداف الدراسة :-

- اكتشاف مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة .
 - اكتشاف مستوى ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير .
 - معرفة العلاقة الارتباطية بين الإبداع والتغيير .
 - التوصل إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمستوى توفر مهارات الإبداع الإداري وفقاً للمتغيرات التالية : نوع العمل – الخبرة في المجال – المؤهل العلمي .
 - التوصل إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمستوى ممارسة لأساليب إدارة التغيير وفقاً للمتغيرات التالية : نوع العمل – الخبرة في المجال – المؤهل العلمي .
- أما أسئلة الدراسة هي :-

- ما مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ؟

3 - ما مستوى ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير .

4 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمستوى توفر مهارات الإبداع الإداري وفقاً للمتغيرات التالية : نوع العمل – الخبرة في المجال – المؤهل العلمي ؟

5 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمستوى ممارسة أساليب إدارة التغيير وفقاً للمتغيرات التالية : نوع العمل – الخبرة في المجال – المؤهل العلمي ؟

وبئمل الباحثة من سعادتكم التكرم بتحكيم فقرات الاستبانة المرفقة حيث لتحكيمكم الدقيق عظيم الأثر لتحقيق أهداف الدراسة .
شاكرين لسعادتكم حسن تعاونكم مع الباحثة نظير ما تقومون به من بذل الجهد والوقت في سبيل خدمة الباحثين وفقكم الله ونفع بعلمكم الإسلام والمسلمين .

المشرفة : جواهر أحمد قناديلي الباحثة : عديله عبد الله القرشي
ملحوظة : نرجو من سعادة المحكم التكرم بكتابة التالي :-

الاسم ثلاثياً :

الرتبة العلمية :

القسم الذي تنتمي إليه :

الكلية والجامعة :

أولاً : البيانات الأولية

(1) نوع العمل :

() مديرة

() مساعدة

(2) المؤهل العلمي :

() بكالوريوس

() ماجستير

() دكتوراه

(3) سنوات الخبرة :

أقل من خمس سنوات ()

() من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات

() من عشر إلى أقل من خمس عشر سنة

() من خمس عشر سنة إلى أقل من عشرين

() من عشرين سنة إلى أقل من خمس وعشرين

() من خمس وعشرين سنة فأكثر

ثانياً : ما مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري :

رأي المحكم					التسلسل	العبرة
ملاحظات	غير واضحة	واضحة	غير مناسبة	مناسبة		
					1	المرونة في تنفيذ التعليمات
					2	المرونة في تنفيذ القوانين
					3	تقديم تعليقات مختلفة لحدوث المشكلة
					4	معالجة المشكلات بأكثر من طريقة
					5	التكيف مع التعليمات الجديدة بسهولة
					6	تبنى الأفكار الإبداعية الصادرة من العاملين
					7	الابتعاد عن المألوف من الأفكار التقليدية
					8	حل المشكلات بطريقة مبتكرة
					9	تزويد العاملين بأفكار جديدة للإسهام في تطوير أدائهم
					10	البحث عن أفكار جديدة باستمرار
					11	تجاهل الأساليب الروتينية أثناء تقديم بدائل لمعالجة المشكلات
					12	يربط بين خبراته السابقة اللاحقة في المواقف المختلفة
					13	الإكثار من طرح الأسئلة عن أسباب المشكلات
					14	إدخال تفاصيل كثيرة على الأفكار

					المطروحة لمعالجة المشكلات	
					الإدراك بمواطن الخلل في المواقف التعليمية	15
					توضيح المواقف وشرحها شرحاً دقيقاً	16
					المشاركة لإيجاد حلول للمشكلات القائمة في المدرسة	17
					إيجاد أكثر من فكرة بفترة زمنية قصيرة	18
					الإحساس بالمشكلة قبل حدوثها	19
					جمع أكبر عدد من المعلومات لتحديد المشكلة	20
					إدراك الغموض المحيط بالمواقف المختلفة	21
					عدم التأثر بالمشتتات الخارجية عند أداء عملي	22
					القدرة على التركيز لفترات طويلة	23
					التعامل مع المشكلات المعقدة بصير وتآني	24

ثانياً : ما مستوى ممارسة أساليب إدارة التغيير

رأي المحكم					التسلسل	العبارة
ملاحظات	غير واضحة	واضحة	غير مناسبة	مناسبة		
					1	تنفيذ اللوائح بحذافيرها
					2	ممارسة الأساليب القديمة في الإدارة بالرغم من التغيرات المتسارعة في هذا العصر
					3	عدم الاهتمام بتنمية المهارات الإدارية
					4	الاكتفاء بالخبرات المترجمة دون العمل على الاستزادة من التقدم المعرفي في المجال
					5	التعامل من الأساليب الإدارية القديمة لا يشجع على التغيير
					6	ندرة الالتحاق بالدورات التدريبية (في المجال) يقلل من استخدام الأساليب الإدارية الحديثة
					7	عدم الإلمام بأفضل الطرق المناسبة لإحداث التغيير
					8	قلة استخدام التقنيات الحديثة
					9	عدم المواكبة لما يستجد من معلومات في المجال
					10	الالتزام الحرفي للأنظمة والقوانين الصادرة من الإدارة العليا
					11	عدم الاهتمام بالأفكار الجديدة

					12	وضع أهداف مستقبلية للمدرسة
					13	العمل على إيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات
					14	السعي وراء أفضل مستوى من الإنجاز
					15	دراسة الموقف قبل إصدار القرار
					16	زيارة المعلمات في غرفهن لمعرفة آرائهن عن التغيير
					17	المشاركة لإيجاد حلول للمشكلات القائمة في المدرسة
					18	العلم على تطبيق الأهداف عند وضعها لها من حيث توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيقها

ملحق رقم (3)
خطاب موجه من سعادة
مدير التخطيط التربوي
بالموافقة على التطبيق
للمدیرات

الرقم: ١٨٠
التاريخ: ٢٠ / محرم / ١٤٤٠ هـ
المشروعات: ادراك لرام



المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة - بنات
الرقم (٢٨٠)
إدارة التخطيط والتطوير التربوي
الدراسات والبحوث التربوية

المكرمة مديرة المدرسة الابتدائية المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

نأمل منكم تسهيل مهمة الطالبة / عديلة عبد الله القرشي بمرحلة الماجستير
كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى للبنات بمكة المكرمة في
الإجابة على الاستبانة من قبلكم ومن قبل منسوباتكم بعنوان (الإبداع الإداري وعلاقته
بإدارة التغير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة) في حدود
ما تسمح به الأنظمة والتعليمات حسب الأوراق المختومة وعددها (٦) فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم سلفاً .
ولكم تحياتنا.

مديرة إدارة التخطيط والتطوير التربوي
م. ١٨٠ / ٢٠
د. عنبرة حسين الأنصاري



١٨٠ / ٢٠

ص / ابويابس مكة المكرمة - العزيزية - هاتف سنترال : ٥٥٨٦٤٠٤ / ٢

موقع الإدارة على الشبكة : www.mge.gov.sa

ملحق رقم (٤)
الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرمة حفظها الله

تقوم الباحثة بدراسة عن (الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة) للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط من كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

ونظراً لأن استكمال البحث يتطلب مشاركتكم بتعبئة قائمة الاستبيان المرفقة وذلك باقتطاع جزء من وقتكم الثمين لذلك الغرض فإن الباحثة على ثقة من تشجيعكم وتعاونكم انطلاقاً من الفائدة بأهمية البحث العلمي في تطوير مؤسساتنا لتواكب العصر وتكون أكثر قدرة على أداء رسالتها.

وتؤكد الباحثة على أن البيانات التي ستقومون بتعبئتها ستبقى دائماً موضع السرية ولن يطلع عليها سوى الباحثة كما أنها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ادعوا الله سبحانه وتعالى أن يوفقكم دائماً إلى ما فيه مرضاته.

وتقبلوا وفق التحية والتقدير ::::

الباحثة
عديلة عبدالله القرشي



(١)

أولاً: البيانات الأولية:

(١) نوع العمل:

() مديرة

() مساعدة

(٢) المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس

☐ دبلوم عالي

☐ ماجستير

☐ غير ذلك فضلاً يُذكر

(٣) طبيعة المؤهل:

☐ تربوي

☐ غير تربوي

(٤) سنوات الخبرة:

- أقل من خمس سنوات ()
- من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات ()
- من عشر إلى أقل من خمس عشر سنة ()
- من خمس عشر سنة إلى أقل من عشرين ()
- من عشرين سنة إلى أقل من خمس وعشرين ()
- من خمس وعشرين سنة فأكثر ()



(٢)

ثانياً: محاور الاستبيان:

المحور الأول: من أبرز مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية التالي:

الترتيب	المهارة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
١	المرونة في تنفيذ التعليمات.					
٢	المرونة في تنفيذ النظم والقوانين.					
٣	طرح مختلف الأسباب المؤدية إلى المشكلة.					
٤	تعدد مداخل حل المشكلات وطرح البدائل.					
٥	التكيف مع التعليمات الجديدة بسهولة.					
٦	تبني الأفكار الإبداعية الصادرة من منسوبات المدرسة.					
٧	تبني الجديد من الأفكار.					
٨	حل المشكلات بطريقة مبتكرة.					
٩	تزويد منسوبات المدرسة بأفكار جديدة لتطوير أدائهم.					
١٠	البحث عن أفكار جديدة باستمرار.					



الترتيب	المهارة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
١١	تجاهل الأساليب الروتينية عند تقديم بدائل لمعالجة المشكلات.					
١٢	الربط بين الخبرات السابقة والحاضرة في المواقف المختلفة.					
١٣	الحرص على معرفة أسباب المشكلات.					
١٤	إدخال تفاصيل متعددة على الأفكار المطروحة لحل المشكلات.					
١٥	الإدراك بمواطن الخلل في المواقف التعليمية.					
١٦	توضيح المواقف بشرحها شرحاً دقيقاً.					
١٧	مشاركة الآخرين في حل المشكلات القائمة في المدرسة.					
١٨	إيجاد أكثر من فكرة بفترة زمنية قصيرة.					
١٩	الإحساس بالمشكلة قبل حدوثها.					
٢٠	جمع أكبر كمية من المعلومات حول المشكلة القائمة.					
٢١	إمكانية كشف جوانب الغموض المصاحبة لبعض المواقف.					



الترتيب	المهارة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
٢٢	القدرة على التعامل مع المتغيرات الغامضة في مختلف المواقف.					
٢٣	التمتع بالقدرة على التركيز وعدم التأثر بالعوامل الخارجية.					
٢٤	القدرة على التركيز لفترات طويلة.					
٢٥	التحلي بالصبر والتأني في معالجة الصعوبات المعقدة.					

المحور الثاني: ما درجة ممارسة أساليب إدارة التغيير:

١- الأسلوب التقليدي:

الترتيب	المهارة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
١	تنفيذ اللوائح بحذافيرها.					
٢	ممارسة الأساليب القديمة في الإدارة وسط المتغيرات الحديثة.					
٣	البعد عن تنمية المهارات الذاتية.					
٤	الاكتفاء بالخبرات المتراكمة دون العمل على الاستزادة من التقدم المعرفي في المجال.					



(٥)

المتسلل	المهارة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
٥	اعتماد الأساليب الإدارية القديمة لا يُمكن من التجديد (التغيير).					
٦	ندرة الالتحاق بالدورات التدريبية (في المجال) يرسخ استخدام الأساليب الإدارية القديمة.					
٧	تجاهل الطرق المناسبة لإحداث التغيير.					
٨	قلة استخدام التقنيات الحديثة.					
٩	القصور في متابعة ما يستجد في المجال.					
١٠	الالتزام الحرفي للأنظمة والقوانين الصادرة من الإدارة العليا.					
١١	تجاهل الأفكار الجديدة.					
٢- الأسلوب الاحتوائي:						
١٢	وضع أهداف مستقبلية للمدرسة.					
١٣	العمل على إيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات.					
١٤	السعي وراء أفضل مستوى من الإنجاز.					



(٦)

الترتيب	المهارة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
١٥	دراسة الموقف قبل إصدار القرار.					
١٦	زيارة المعلمات في غرفهن لمعرفة آرائهن عن التغيير.					
١٧	المشاركة لإيجاد حلول للمشكلات القائمة في المدرسة.					
١٨	العمل على تطبيق الأهداف عند وضعها لها من حيث توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيقها.					



ملحق رقم (٥)
خطاب لإدارة التعليم للتزود بالاحصائيات والبيانات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



الرقم :
التاريخ :
المشروعات :

الرجاء منكم الامر :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

نفيد سعادتكم بأن الطالبة / عديلة بنت عبدالله القرشي ذات الرقم الجامعي (٤٢٦٨٠٠٦٠) احدى طالبات مرحلة { الماجستير } بقسم الادارة التربوية والتخطيط وتحتاج إلى احصائيات وبيانات عن عدد المدارس الابتدائية للبنات بمدينة مكة المكرمة وكذلك عناوينها "

نأمل من سعادتكم التكرم بتعميد من يلزم بتزويدها بالمعلومات المطلوبة .
ولكم فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم ، ، ، ،

المشرفة على الطالبة

د . جواهر بنت أحمد قناديلي



Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Faxemely 02 - 5564560 / 02 - 5593997
Tel Aziziyah 02 - 5501000 - Abdiyah 02 - 5270000

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى - مكة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠ / ٠٢ - ٥٥٩٣٩٩٧
تليفون سنترال العزيزية ٠٢ - ٥٥٠١٠٠٠ العابدية ٠٢ - ٥٢٧٠٠٠٠

ملحق رقم (٦)
بيان باسماء المدارس الابتدائية بمكة وعناوينها



المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم (بنات) بمنطقة مكة المكرمة
مركز الحاسب الآلي والمعلومات
شعبة الإحصاء

بيان بأسماء المدارس وعناوينها لعام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ

الرسالة (للبنات)

مكة المكرمة - نهد حاتم

م	اسم المدرسة	العنوان
١	الابتدائية الأولى	الخمير/خلف شرطة القرار
٢	الابتدائية الثانية	حروال دجلة حرب
٣	الابتدائية الثالثة	أحياد بجوار فندق الشهداء
٤	الابتدائية الرابعة	الكعكيه - بجوار مخازن الكعكي
٥	الابتدائية الخامسة	شعب عامر - طلعة الملاوي
٦	الابتدائية السادسة	العتيبه - شارع الجزائر
٧	الابتدائية السابعة	شارع منصور - خلف مسجد بن حسن
٨	الابتدائية الثامنة	الشرايع مخطط ٢ شارع الحوافظ
٩	الابتدائية التاسعة	الملاوي - أمام مسجد بريك السفيناني
١٠	الابتدائية العاشرة	جبل النور شارع ال ٤٠ بجوار مخازن النخيل
١١	الابتدائية الحادية عشر	الحفاير - شارع أم القرى
١٢	الابتدائية الثانية عشر	الششه - بجوار الوحدة الصحية (بنين)
١٣	الابتدائية الثالثة عشر	الخنساء - بجوار صيدلية المتحده
١٤	الابتدائية الرابعة عشر	-الشهداء - حارة الرصيف
١٥	الابتدائية الخامسة عشر	الحجون - خلف الدفاع المدني
١٦	الابتدائية السادسة عشر	المسفله - خلف البك الاهلي
١٧	الابتدائية السابعة عشر	الزهره - شارع الإمام البخاري
١٨	الابتدائية الثامنة عشر	حروال - القبه - جوار مسجد القبه



المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم (بنات) بمنطقة مكة المكرمة
مركز الحاسب الآلي والمعلومات
شعبة الإحصاء

بيان بأسماء المدارس وعناوينها لعام ١٤٢٩/ ١٤٣٠ هـ

(المرحلة الابتدائية)
مكة المكرمة - تعليم حجاز

م	اسم المدرسة	العنوان
١٩	الابتدائية التاسعة عشر	المعابده _ بجوار حلويات العناني
٢٠	الابتدائية العشرون	جول ابو لهب _ بجوار بادويلان للعطارة
٢١	الابتدائية الواحدة والعشرون	العتيبه - البياري
٢٢	الابتدائية الثانية والعشرون	ش منصور - خلف مؤسسة النقد
٢٣	الابتدائية الثالثة والعشرون	الإسكان العام - خلف م ٦٢
٢٤	الابتدائية الرابعة والعشرون	حي الروضه - ريع المسكين
٢٥	الابتدائية الخامسة والعشرون	البحيرات - خلف ب ٨٤
٢٦	الابتدائية السادسة والعشرون	الزاهر - خلف مكتبة الثقافه
٢٧	الابتدائية السابعة والعشرون	المعابده _ شارع الخنساء - بجوار ٣٠م
٢٨	الابتدائية الثامنة والعشرون	المعابده - بجوار الخشيفاني للسياحه
٢٩	الابتدائية التاسعة والعشرون (مغلقة)	—
٣٠	الابتدائية الثلاثون	ش منصور - خلف مؤسسة النقد
٣١	الابتدائية الواحدة والثلاثون (مغلقة)	—
٣٢	الابتدائية الثانية والثلاثون	ريع الكحل _ حوار الهيئه
٣٣	الابتدائية الثالثة والثلاثون (مغلقة)	—
٣٤	الابتدائية الرابعة والثلاثون (مغلقة)	—
٣٥	الابتدائية الخامسة والثلاثون	الهنداويه _ خلف مطعم الأفراح
٣٦	الابتدائية السادسة والثلاثون	العزيزه امام ت ١٤



المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم (بنات) بمنطقة مكة المكرمة
مركز الحاسب الآلي والمعلومات
شعبة الإحصاء

بيان بأسماء المدارس وعناوينها للعام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ

المرحلة الابتدائية
مكة المكرمة - تعليم حما

م	اسم المدرسة	العنوان
٣٧	الابتدائية السابعة والثلاثون	محطة الرفاه / جوار م ٦٣ + ث ٥٤
٣٨	الابتدائية الثامنة والثلاثون	جرول - القشله جوار مكتبة القصر
٣٩	الابتدائية التاسعة والثلاثون	الملاوي - حي الفيصلية
٤٠	الابتدائية الأربعون	المسفله - الكنكاريه - خلف م ٧ و ث ٧
٤١	الابتدائية الواحدة والأربعون	الهنداويه - شارع منصور / جوار الهلال الاحمر
٤٢	الابتدائية الثانية والأربعون	ريع ذاخر - جوار م ٩
٤٣	الابتدائية الثالثة والأربعون	العتيبه - جوار المسجد الكويتي
٤٤	الابتدائية الرابعة والأربعون	ش / منصور - امام مسجد بن حسن
٤٥	الابتدائية الخامسة والأربعون	الزاهر - بجوار الوحدة الصحيه
٤٦	الابتدائية السادسة والأربعون	الزاهر - بجوار المسجد الكويتي
٤٧	الابتدائية السابعة والأربعون	شارع الحج - حي الرضوان
٤٨	الابتدائية الثامنة والأربعون	الغساله - بجوار م ٣٦
٤٩	الابتدائية التاسعة والأربعون (مغلقة)	-
٥٠	الابتدائية الخمسون (مغلقة)	-
٥١	الابتدائية الواحدة والخمسون	العزيزه - خلف الخطيم الابتدائية
٥٢	الابتدائية الثانية والخمسون (مغلقة)	-
٥٣	الابتدائية الثالثة والخمسون	العمره - امام شركة الكهرباء
٥٤	الابتدائية الرابعة والخمسون	الرصيفه - خلف مسجد الامير احمد



المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم (بنات) بمنطقة مكة المكرمة
مركز الحاسب الآلي والمعلومات
شعبة الإحصاء

بيان بأسماء المدارس وعناوينها لعام ١٤٢٩/١٤٣٠ هـ

المرحلة الابتدائية
مكة المكرمة - تعليم حجاز

م	اسم المدرسة	العنوان
٥٥	الابتدائية الخامسة والخمسون	شارع الحج — امام البنك الاهلي
٥٦	الابتدائية السادسة والخمسون	الغساله — خلف مطاعم الحجاز
٥٧	الابتدائية السابعة والخمسون	الششه — بجوار كلية اعداد المعلمات
٥٨	الابتدائية الثامنة والخمسون	العتيبه — شارع الجزائر
٥٩	الابتدائية التاسعة والخمسون	العزيزيه — مجمع المدارس
٦٠	الابتدائية الستون	جبل النور — خلف مسجد المصموم
٦١	الابتدائية الواحدة والستون	الترهه — حي الزهراء
٦٢	الابتدائية الثانية والستون	شارع ال ٦٠ — خلف القراز
٦٣	الابتدائية الثالثة والستون	شارع منصور — بجوار محابر غنيم
٦٤	الابتدائية الرابعة والستون (مغلقه)	—
٦٥	الابتدائية الخامسة والستون	النكاسه — امام البنك الاهلي
٦٦	الابتدائية السادسة والستون	ام الجود — خلف النقابه العامه للسيارات
٦٧	الابتدائية السابعة والستون	العزيزيه — شارع الرحاب
٦٨	الابتدائية الثامنة والستون	شارع الحج — حي الصفياء
٦٩	الابتدائية التاسعة والستون	العتيبه — شارع عين زبيده
٧٠	الابتدائية السبعون	الخنساء — جوار مسجد السنوسي
٧١	الابتدائية الواحدة والسبعون	شارع منصور — جوار عيادة سيف الله جان
٧٢	الابتدائية الثانية والسبعون	شارع الستين ش / ال ٦٠ — مخطط القراز



بيان بأسماء المدارس وعناوينها لعام ١٤٢٩/١٤٣٠ هـ

(المرحلة الابتدائية)
مكة المكرمة - تعليم حجاز

م	اسم المدرسة	العنوان
٧٣	الابتدائية الثالثة والسبعون	التنعيم — امام نادي الوحدة
٧٤	الابتدائية الرابعة والسبعون	ساحة اسلام — خلف محطة قبص
٧٥	الابتدائية الخامسة والسبعون	الكعكيه — خلف مخبر الكعكي
٧٦	الابتدائية السادسة والسبعون	الرصيغه — مخطط الامير احمد
٧٧	الابتدائية السابعة والسبعون	العتيبيه — خلف السبيعي للشقق المفروشه
٧٨	الابتدائية الثامنة والسبعون	كدي — حي الهجره
٧٩	الابتدائية التاسعة والسبعون	ام الجود — خلف ث/ الملك فيصل النموذجيه
٨٠	الابتدائية الثمانون	المسفله — دوار كدي
٨١	الابتدائية الواحدة والثمانون	العتيبيه — الدحله الشرقيه — بجوارم/ ابو ذر الغفاري
٨٢	الابتدائية الثانية والثمانون	شارع ام القرى — الهنداويه — خلف محطة المعطاني
٨٣	الابتدائية الثالثة والثمانون	العوالي — شارع الخروسة — بجوار م٢٧
٨٤	الابتدائية الرابعة والثمانون	البحيرات — امام حديقة الرحاب
٨٥	الابتدائية الخامسة والثمانون	الشرائع — مخطط ٥ — امام مصلى العيد
٨٦	الابتدائية السادسة والثمانون	الشرائع — مخطط ٣ — بجوار م٣٩ — ث ٢٩
٨٧	الابتدائية السابعة والثمانون	شرائع المجاهدين — بجوار شبك الحرس الوطني
٨٨	الابتدائية الثامنة والثمانون	الشرائع — مخطط ١ — بجوار م/ عمير بن الحمام
٨٩	الابتدائية التاسعة والثمانون	شرائع المجاهدين — امام مبنى الفرسان
٩٠	الابتدائية التسعون	النواريه — خلف الدفاع المدني



بيان بأسماء المدارس وعناوينها لعام ١٤٢٩/١٤٣٠ هـ

المرحلة الابتدائية
مكة المكرمة - تعليم حجاز

م	اسم المدرسة	العنوان
٩١	الابتدائية الواحدة والتسعون (مغلقة)	—
٩٢	الابتدائية الثانية والتسعون	العمرة — خلف الاصلاحية
٩٣	الابتدائية الثالثة والتسعون	وادي حليل — بجوار ب/ سعد ابن معاذ
٩٤	الابتدائية الرابعة والتسعون	ش/ الحج مخطط السقياني
٩٥	الابتدائية الخامسة والتسعون	مخطط السبهي — بجوار (ب/ غزوان للبنين)
٩٦	الابتدائية السادسة والتسعون	العزيزية / مخطط ستر اللحياي
٩٧	الابتدائية السابعة والتسعون	النكاسة — خلف مركز الرعاية الصحية الأولية
٩٨	الابتدائية الثامنة والتسعون	النواريه الغربيه — مخطط المنح
٩٩	الابتدائية التاسعة والتسعون	العتيبيه / امام بنشر ملقيه
١٠٠	الابتدائية المائة	المعابده — ريع ذاتخر/ امام دارالبشير
١٠١	الابتدائية المائة وواحد	العزيزيه الجنوبيه / خلف هيئة الامر بالمعروف سابقا
١٠٢	الابتدائية المائة واثنين	الملاوي / بجوار انفاق شعب عامر
١٠٣	الابتدائية المائة وثلاثة	جبل النور / امام ث ٢٧
١٠٤	الابتدائية المائة وأربعة	الشرائع — مخطط ٢ — خلف بنده
١٠٥	الابتدائية المائة وخمسة	العمرة — جوار مؤسسة رعاية الفتيات
١٠٦	الابتدائية المائة وستة	شرائع المجاهدين — جوار مسجد الامير فارس
١٠٧	الابتدائية المائة وسبعة	الشرائع — شارع ٦٤ / خلف مستوصف بلادي
١٠٨	الابتدائية المائة وثمانية	شارع الحج — مخطط دغش — امام مسجد السماحه



المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم (بنات) بمنطقة مكة المكرمة
مركز الحاسب الآلي والمعلومات
شعبة الإحصاء

بيان بأسماء المدارس وعناوينها لعام ١٤٢٩/١٤٣٠ هـ

المرحلة الابتدائية

مكة المكرمة - تعليم حجاز

م	اسم المدرسة	العنوان
١٠٩	الابتدائية المائة وتسعة	١٩ (١) خلف الدفاع المدني - جوار ث ١٩
١١٠	الابتدائية المائة وعشرة	الزهراء - حي الزهراء
١١١	الابتدائية المائة واحد عشر	الهنداوية - جوار مركز الجابري للتسويق
١١٢	الابتدائية المائة اثنا عشر (مغلقة)	-
١١٣	الابتدائية المائة وثلاثة عشر	الكعكيه - خلف العقاد للغاز
١١٤	الابتدائية المائة وأربعة عشر	الغساله - جوار مدرسة سفیان الثوري
١١٥	الابتدائية المائة وخمسة عشر	البحيرات - دحلة الحروب
١١٦	الابتدائية المائة وستة عشر	العزيزيه - خلف مركز فقيه
١١٧	الابتدائية المائة وسبعة عشر	مخطط الأمير طلال بن منصور - شارع الضيافه
١١٨	الابتدائية المائة وثمانية عشر	حي صافي - خلف سكن شركة الكهرباء
١١٩	الابتدائية المائة وتسعة عشر	العوالي - شارع الهبه / مقابل روضة الخدمه الاجتماعيه
١٢٠	الابتدائية المائة والعشرون	العزيزيه - شارع بن دهبش - خلف رامز
١٢١	الابتدائية المائة واحد عشر وعشرون	الشرائع مخطط ٢ - خلف م ٢٥
١٢٢	الابتدائية المائة اثنان وعشرون	شرائع المجاهدين - حي الروقه
١٢٣	الابتدائية المائة وثلاثة وعشرون	الكعكيه / خلف شركة حافل
١٢٤	الابتدائية المائة وأربعة وعشرون	الشرائع - مخطط ١ / جوار مسجد القزاز
١٢٥	الابتدائية المائة وخمسة وعشرون	العزيزيه - مخطط ستر اللحياني - خلف مسجد السنوسي
١٢٦	الابتدائية المائة وستة وعشرون	العزيزيه - بجوار إدارة تعليم البنات



بيان بأسماء المدارس وعناوينها لعام ١٤٢٩/١٤٣٠ هـ

المرحلة الابتدائية
مكة المكرمة - تعليم حاء

م	اسم المدرسة	العنوان
١٢٧	الابتدائية المائة وسبعة وعشرون	حي المحجره - مجمع المدارس
١٢٨	الابتدائية المائة وثمانية وعشرون	العمرة ، حي الغزاله - جوار مستشفى حراء
١٢٩	الابتدائية المائة وتسعة وعشرون	شارع الحج - خلف سوق الدواس
١٣٠	الابتدائية المائة وثلاثون	الإسكان / شارع عبدالله القرعاوي
١٣١	الابتدائية المائة و احدى وثلاثون	الإسكان / شارع الملك فهد
١٣٢	الابتدائية المائة واثان وثلاثون	المحجره -
١٣٣	الابتدائية المائة وثلاثة وثلاثون	الشرايع / مخطط ٤
١٣٤	الابتدائية المائة واربعة وثلاثون	شارع الستين - مخطط بدر
١٣٥	الابتدائية المائة وخمسة وثلاثون	الكعكيه / مخطط الخياط - جوار المستوصف الصحي
١٣٦	الابتدائية المائة وستة وثلاثون (مغلقة)	-
١٣٧	الابتدائية المائة وسبعة وثلاثون	الزاهر / مجمع المدارس - جوار م ٢
١٣٨	الابتدائية المائة وثمانية وثلاثون	العوالي / شارع السقاف - امام برج الجوال
١٣٩	الابتدائية المائة وتسعة وثلاثون	بطحاء قريش - جوار ث ٥٢
١٤٠	الابتدائية المائة والأربعون	شرايع المجاهدين - خلف الاشراف (بنين)
١٤١	الابتدائية المائة و احدى وأربعون	البحر - احط الدائري - خلف الزمرده للافراح
١٤٢	الابتدائية المائة واثان وأربعون	جبل النور - جوار ب ١٠
١٤٣	الابتدائية المائة وثلاثة وأربعون	شارع الحج وادي جليل
١٤٤	الابتدائية المائة وأربعة وأربعون	الخالديه (١) شارع محمد قراز



المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم (بنات) بمنطقة مكة المكرمة
مركز الحاسب الآلي والمعلومات
شعبة الإحصاء

بيان بأسماء المدارس وعناوينها لعام ١٤٢٩/ ١٤٣٠ هـ

المرحلة الابتدائية
مكة المكرمة - تعليم حجاز

م	اسم المدرسة	العنوان
١٤٥	الابتدائية المائة وخمسة وأربعون (مغلقة)	—
١٤٦	الابتدائية المائة وستة وأربعون (مغلقة)	—
١٤٧	الابتدائية المائة وسبعة وأربعون	العمرة — شعبة الحروب /جوار مسجد حسان بن ثابت
١٤٨	الابتدائية المائة وثمانية وأربعون (مغلقة)	—
١٤٩	الابتدائية المائة وتسعة وأربعون (مغلقة)	—
١٥٠	الابتدائية المائة والخمسون (مغلقة)	—
١٥١	الابتدائية المائة و احدى وخمسون	حي التنعيم /جوار مستشفى د/ عبدالرحمن بنخس
١٥٢	الابتدائية المائة و اثنان وخمسون (مغلقة)	—
١٥٣	الابتدائية المائة و ثلاثة وخمسون (مغلقة)	—

رئيسة شعبة الإحصاء
١/٥
حنان الجفري

معدة البيان

فائزة الخويطر

ملحق رقم (٧)
بيان باعداد المديرات والمساعدات بالمدارس
الابتدائية



بيانات بأسماء المدارس وأعداد المديرات والمساعدات لعام ١٤٢٩/١٤٣٠ هـ

(المرحلة الابتدائية)
مكة المكرمة - تعليم حجاز

م	اسم المدرسة	أعداد المديرات	أعداد المساعدات
١	الابتدائية الأولى	١	١
٢	الابتدائية الثانية	١	١
٣	الابتدائية الثالثة	١	٢
٤	الابتدائية الرابعة	١	٢
٥	الابتدائية الخامسة	١	١
٦	الابتدائية السادسة	١	١
٧	الابتدائية السابعة	١	٣
٨	الابتدائية الثامنة	١	٢
٩	الابتدائية التاسعة	١	١
١٠	الابتدائية العاشرة	١	٢
١١	الابتدائية الحادية عشر	١	٣
١٢	الابتدائية الثانية عشر	١	٢
١٣	الابتدائية الثالثة عشر	١	١
١٤	الابتدائية الرابعة عشر	١	١
١٥	الابتدائية الخامسة عشر	١	٢
١٦	الابتدائية السادسة عشر	١	٢
١٧	الابتدائية السابعة عشر	١	٢
١٨	الابتدائية الثامنة عشر	١	١



بيان بأسماء المدارس وأعداد المديرات والمساعدات لعام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ

(المرحلة الابتدائية)
ملء (المكرمة - تعليم حجاز)

م	اسم المدرسة	أعداد المديرات	أعداد المساعدات
١٩	الابتدائية التاسعة عشر	١	١
٢٠	الابتدائية العشرون	١	٢
٢١	الابتدائية الواحدة والعشرون	١	٢
٢٢	الابتدائية الثانية والعشرون	١	٢
٢٣	الابتدائية الثالثة والعشرون	١	٢
٢٤	الابتدائية الرابعة والعشرون	١	٢
٢٥	الابتدائية الخامسة والعشرون	١	٢
٢٦	الابتدائية السادسة والعشرون	١	٢
٢٧	الابتدائية السابعة والعشرون	١	٢
٢٨	الابتدائية الثامنة والعشرون	١	١
٢٩	الابتدائية التاسعة والعشرون (مغلقة)	٠	٠
٣٠	الابتدائية الثلاثون	١	٢
٣١	الابتدائية الواحدة والثلاثون (مغلقة)	٠	٠
٣٢	الابتدائية الثانية والثلاثون	١	١
٣٣	الابتدائية الثالثة والثلاثون (مغلقة)	٠	٠
٣٤	الابتدائية الرابعة والثلاثون (مغلقة)	٠	٠
٣٥	الابتدائية الخامسة والثلاثون	١	٢
٣٦	الابتدائية السادسة والثلاثون	١	٣



بيان بأسماء المدارس واعداد المديرات والمساعدات لعام ١٤٢٩/١٤٣٠ هـ

(المرحلة الابتدائية)
مكة المكرمة - تعليم حجاز

م	اسم المدرسة	أعداد المديرات	أعداد المساعدات
٣٧	الابتدائية السابعة والثلاثون	١	١
٣٨	الابتدائية الثامنة والثلاثون	١	١
٣٩	الابتدائية التاسعة والثلاثون	١	٢
٤٠	الابتدائية الأربعون	١	٤
٤١	الابتدائية الواحدة والأربعون	١	٣
٤٢	الابتدائية الثانية والأربعون	١	٣
٤٣	الابتدائية الثالثة والأربعون	١	١
٤٤	الابتدائية الرابعة والأربعون	١	١
٤٥	الابتدائية الخامسة والأربعون	١	٤
٤٦	الابتدائية السادسة والأربعون	١	١
٤٧	الابتدائية السابعة والأربعون	١	١
٤٨	الابتدائية الثامنة والأربعون	١	٢
٤٩	الابتدائية التاسعة والأربعون (مغلقة)	٠	٠
٥٠	الابتدائية الخمسون (مغلقة)	٠	٠
٥١	الابتدائية الواحدة والخمسون	١	٢
٥٢	الابتدائية الثانية والخمسون (مغلقة)	٠	٠
٥٣	الابتدائية الثالثة والخمسون	١	٢
٥٤	الابتدائية الرابعة والخمسون	١	٢



بيان بأسماء المدارس واعداد المديرات والمساعدات لعام ١٤٢٩/١٤٣٠ هـ

المرحلة الابتدائية
مكة المكرمة - تعليمها

م	اسم المدرسة	أعداد المديرات	أعداد المساعدات
٥٥	الابتدائية الخامسة والخمسون	١	٢
٥٦	الابتدائية السادسة والخمسون	١	٢
٥٧	الابتدائية السابعة والخمسون	١	٢
٥٨	الابتدائية الثامنة والخمسون	١	٢
٥٩	الابتدائية التاسعة والخمسون	١	٢
٦٠	الابتدائية الستون	١	٢
٦١	الابتدائية الواحدة والستون	١	٢
٦٢	الابتدائية الثانية والستون	١	٣
٦٣	الابتدائية الثالثة والستون	١	٣
٦٤	الابتدائية الرابعة والستون (مغلقه)	٠	٠
٦٥	الابتدائية الخامسة والستون	١	٢
٦٦	الابتدائية السادسة والستون	١	٢
٦٧	الابتدائية السابعة والستون	١	٢
٦٨	الابتدائية الثامنة والستون	١	٣
٦٩	الابتدائية التاسعة والستون	١	١
٧٠	الابتدائية السبعون	١	١
٧١	الابتدائية الواحدة والسبعون	١	١
٧٢	الابتدائية الثانية والسبعون	١	١



بيان بأسماء المدارس واعداد المديرات والمساعدات لعام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ

المرحلة الابتدائية
مكة المكرمة - تعليم حجاز

م	اسم المدرسة	أعداد المديرات	أعداد المساعدات
٧٣	الابتدائية الثالثة والسيون	١	٢
٧٤	الابتدائية الرابعة والسيون	١	١
٧٥	الابتدائية الخامسة والسيون	١	٢
٧٦	الابتدائية السادسة والسيون	١	١
٧٧	الابتدائية السابعة والسيون	١	١
٧٨	الابتدائية الثامنة والسيون	١	٢
٧٩	الابتدائية التاسعة والسيون	١	١
٨٠	الابتدائية الثمانون	١	٣
٨١	الابتدائية الواحدة والثمانون	١	١
٨٢	الابتدائية الثانية والثمانون	١	٢
٨٣	الابتدائية الثالثة والثمانون	١	٢
٨٤	الابتدائية الرابعة والثمانون	١	١
٨٥	الابتدائية الخامسة والثمانون	٠	١
٨٦	الابتدائية السادسة والثمانون	١	٢
٨٧	الابتدائية السابعة والثمانون	١	١
٨٨	الابتدائية الثامنة والثمانون	١	١
٨٩	الابتدائية التاسعة والثمانون	١	١
٩٠	الابتدائية التسعون	١	٢



بيان بأسماء المدارس واعداد المديرات والمساعدات لعام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ

المرحلة الابتدائية
مكة المكرمة - تعليمها

م	اسم المدرسة	أعداد المديرات	أعداد المساعدات
٩١	الابتدائية الواحدة والتسعون (مغلقة)	٠	٠
٩٢	الابتدائية الثانية والتسعون	١	٢
٩٣	الابتدائية الثالثة والتسعون	١	١
٩٤	الابتدائية الرابعة والتسعون	١	١
٩٥	الابتدائية الخامسة والتسعون	١	٢
٩٦	الابتدائية السادسة والتسعون	١	٢
٩٧	الابتدائية السابعة والتسعون	١	٢
٩٨	الابتدائية الثامنة والتسعون	٠	١
٩٩	الابتدائية التاسعة والتسعون	١	٢
١٠٠	الابتدائية المائة	١	١
١٠١	الابتدائية المائة وواحد	١	٢
١٠٢	الابتدائية المائة واثنين	١	١
١٠٣	الابتدائية المائة وثلاثة	١	٢
١٠٤	الابتدائية المائة وأربعة	١	٢
١٠٥	الابتدائية المائة وخمسة	١	٢
١٠٦	الابتدائية المائة وستة	١	١
١٠٧	الابتدائية المائة وسبعة	٠	٢
١٠٨	الابتدائية المائة وثمانية	١	١



بيان بأسماء المدارس واعداد المديرات والمساعدات لعام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ

الترجمة (الترجمة)
مكة المكرمة - تعليم حجاز

م	اسم المدرسة	أعداد المديرات	أعداد المساعدات
١٠٩	الابتدائية المائة وتسعة	١	٢
١١٠	الابتدائية المائة وعشرة	١	٢
١١١	الابتدائية المائة واحد عشر	١	١
١١٢	الابتدائية المائة واثنى عشر (مغلقة)	٠	٠
١١٣	الابتدائية المائة وثلاثة عشر	١	٢
١١٤	الابتدائية المائة وأربعة عشر	١	١
١١٥	الابتدائية المائة وخمسة عشر	١	١
١١٦	الابتدائية المائة وستة عشر	١	١
١١٧	الابتدائية المائة وسبعة عشر	١	١
١١٨	الابتدائية المائة وثمانية عشر	١	١
١١٩	الابتدائية المائة وتسعة عشر	١	١
١٢٠	الابتدائية المائة والعشرون	٠	٢
١٢١	الابتدائية المائة واحد وعشرون	١	١
١٢٢	الابتدائية المائة واثنان وعشرون	١	٢
١٢٣	الابتدائية المائة وثلاثة وعشرون	١	١
١٢٤	الابتدائية المائة وأربعة وعشرون	١	١
١٢٥	الابتدائية المائة وخمسة وعشرون	٠	١
١٢٦	الابتدائية المائة وستة وعشرون	١	١



بيان بأسماء المدارس واعداد المديرات والمساعدات لعام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ

المرحلة الابتدائية
مكة المكرمة - تعليمها

م	اسم المدرسة	أعداد المديرات	أعداد المساعدات
١٢٧	الابتدائية المائة وسبعة وعشرون	١	٣
١٢٨	الابتدائية المائة وثمانية وعشرون	١	١
١٢٩	الابتدائية المائة وتسعة وعشرون	١	١
١٣٠	الابتدائية المائة وثلاثون	١	٣
١٣١	الابتدائية المائة و احدى وثلاثون	١	٣
١٣٢	الابتدائية المائة واثنان وثلاثون	١	١
١٣٣	الابتدائية المائة وثلاثة وثلاثون	١	١
١٣٤	الابتدائية المائة واربعة وثلاثون	١	١
١٣٥	الابتدائية المائة وخمسة وثلاثون	١	٢
١٣٦	الابتدائية المائة وستة وثلاثون (مغلقة)	٠	٠
١٣٧	الابتدائية المائة وسبعة وثلاثون	٠	١
١٣٨	الابتدائية المائة وثمانية وثلاثون	١	١
١٣٩	الابتدائية المائة وتسعة وثلاثون	١	٣
١٤٠	الابتدائية المائة والأربعون	١	١
١٤١	الابتدائية المائة و احدى وأربعون	١	١
١٤٢	الابتدائية المائة واثنان وأربعون	١	١
١٤٣	الابتدائية المائة وثلاثة وأربعون	١	١
١٤٤	الابتدائية المائة وأربعة وأربعون	١	٢



المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم (بنات) بمنطقة مكة المكرمة
مركز الحاسب الآلي والمعلومات
شعبة الإحصاء

بيان بأسماء المدارس واعداد المديرات والمساعدات لعام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ

المرحلة الابتدائية
مكة المكرمة - تعليمها

م	اسم المدرسة	أعداد المديرات	أعداد المساعدات
١٤٥	الابتدائية المائة وخمسة وأربعون (مغلقة)	.	.
١٤٦	الابتدائية المائة وستة وأربعون (مغلقة)	.	.
١٤٧	الابتدائية المائة وسبعة وأربعون	.	.
١٤٨	الابتدائية المائة وثمانية وأربعون (مغلقة)	.	.
١٤٩	الابتدائية المائة وتسعة وأربعون (مغلقة)	.	.
١٥٠	الابتدائية المائة والخمسون (مغلقة)	.	.
١٥١	الابتدائية المائة و احدى وخمسون	.	.
١٥٢	الابتدائية المائة و اثنان وخمسون (مغلقة)	.	.
١٥٣	الابتدائية المائة و ثلاثة وخمسون (مغلقة)	.	.
المجموع		١٢٧	٢٢٠

رئيسة شعبة الإحصاء
١٤٠٠
حنان محمد الجفري

معدة البيان

فائزة الخويطر

م